

S O M M A I R E

INTRODUCTION	1
PARTIE I : Généralité.....	3
<i>Chapitre i : Présentation du SAMVA.....</i>	4
Section i : Historique	4
Section ii : Structure organisationnelle.....	6
Section 3 : Les activites du samva.....	12
<i>Chapitre ii : Theorie generale sur l'outil de gestion : « tableau de bord »</i>	14
Section i : Définition	14
Section 2 : Les éléments constitutifs du tableau de bord.....	15
PARTIE ii : Identification et formulation des problemes	20
<i>Chapitre i : Problèmes lies aux finances</i>	21
Section 1 : Retard de paiement de la jirama	24
Section 2 : Gonflement des arrieres.....	28
<i>Chapitre ii : Problèmes lies aux materiels</i>	31
Section 1 : La manque de moyens de transport	33
Section 2 : Insuffisance de materiels	34
<i>Chapitre iii : Problèmes lies a la vie sociale.....</i>	36
Section 1 : Pratique des usagers non conforme au reglement	36
PARTIE III : Propositions de solutions	38
<i>Chapitre i : Solutions concernant la finance</i>	39
Section 1 : Négociation avec la jirama	39
Section 2 : Etalement de paiement de dettes	41

<i>Chapitre ii : solutions concernant les materiels</i>	46
Section 1 : renforcement de moyens de transport.....	47
Section 2 : etoffement du parc materiel.....	51
<i>Chapitre iii : solutions concernant la vie sociale</i>	53
Section 1 : negociation avec le fokontany	54
<i>Chapitre IV : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS.....</i>	56
Section i : solutions retenues	56
Section 2 : resultats attendus et recommandations generales	60
 CONCLUSION GENERALE.....	66
ANNEXES	69
BIBLIOGRAPHIE	76

LISTE DES ABREVIATIONS

CUA : Commune Urbaine d'Antananarivo

HIMO : Haute Intensité de Main d'œuvre

JIRAMA : JIro sy RAno MAlagasy

RAP : Reste à Payer

RAR : Reste à Recouvrir

REU : Redevance Eaux Usées

ROM : Redevance Ordure Ménagères

SAF : Service Administratif et Financier

SEU : Service Eaux Usées

SOM : Service Ordure Ménagères

TB : Tableau de Bord

INTRODUCTION

Dans le cadre de la formation en gestion, il est d'usage et indispensable de compléter les connaissances théoriques acquises à l'Université par des stages pratiques au sein des entreprises.

En effet, ces stages permettent aux étudiants de voir les réalités et surtout d'appliquer ses connaissances acquises tout en essayant de rapprocher deux mondes pratiquement différents.

En outre, à l'issue de ces stages, les étudiants doivent produire un mémoire lequel fait partie intégrante des conditions d'obtention du diplôme de **MAITRISE EN GESTION**.

Pour notre part, nous avons effectué un stage de trois mois auprès du « Service Autonome de Maintenance de la Ville d'Antananarivo » sous le sigle SAMVA. L'établissement travaille avec la Commune Urbaine d'Antananarivo (CUA) et a pour objectif de donner satisfaction au public sur la propreté de la ville soit par la collecte et le transport des ordures ménagères, soit par la gestion de l'assainissement des réseaux eaux usées.

La connaissance de cet objectif portant intérêt sur la vie sociale et environnementale nous ait conduit à pratiquer une étude dans cet établissement, un objectif relié à celui de l'Etat malgache: « Le développement rapide et durable ».

En terme de finance, l'objet de l'entreprise est d'assurer sa pérennité et sa rentabilité aussi forte, c'est ainsi que nous avons porté notre choix sur le thème suivant : « **CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION FINANCIERE DU SERVICE EAUX USEES** »

CAS SAMVA : en ayant pour objectif :

- de recenser les faits vécus par le service sur les points suivants : la finance, l'exploitation, la vie sociale.
- d'essayer de détecter les problèmes issus de ces faits

- de proposer des solutions adéquates possibles visant à améliorer le financement du service

Pour traiter ce sujet, notre travail sera divisé en trois parties qui comprendront chacune des chapitres.

D'abord, dans la première partie, nous verrons la présentation du SAMVA et la théorie générale sur l'outil de gestion « Tableau de bord »

Ensuite, la seconde partie comportera les problématiques liées essentiellement à la finance, aux matériels et à la vie sociale.

Enfin, la dernière partie sera consacrée à nos propositions de solutions ainsi qu'aux résultats attendus et aux quelques recommandations.

Pendant notre recherche, nous avons choisi la méthodologie suivante :

- Premièrement, les discussions et les entretiens avec les responsables
- Deuxièmement, la consultation des ouvrages auprès des centres de documentation : la bibliothèque universitaire, le Centre d'Etude et de Recherche en Gestion
- Dernièrement, pour que le contenu de notre recherche soit cohérent, nous avons combiné, d'une part, les conseils et instructions de l'encadreur enseignant, et d'autre part, les critiques et directives de l'encadreur professionnel.

Nous espérons que les résultats de cet ouvrage intéresseront les responsables de la société ; qui ont bien voulu et accepté que nous fassions l'étude, et nous ont d'ailleurs encouragé à la faire en mettant à notre disposition tous les renseignements, les documents et informations dont nous avons besoin pour l'étude financière.

PARTIE I : GENERALITE

Dans cette partie, nous allons procéder un aperçu général du SAMVA. Pour ce faire, tout d'abord nous allons présenter le SAMVA sujet de notre étude et ensuite nous faisons apparaître le « tableau de bord », un des outils de gestion utilisé sur notre travail.

Cette partie sera divisée en deux chapitres :

- chapitre I : la présentation du SAMVA comprenant son historique, sa structure organisationnelle ainsi que ses activités
- chapitre II : la théorie générale sur l'outil de gestion : « tableau de bord » décrivant son contenu et sa forme.

CHAPITRE I: PRESENTATION DU SAMVA

Comme tout autre établissement ou entreprise, SAMVA a son propre historique, sa structure organisationnelle et ses principales activités que nous allons voir point par point dans les sections suivantes.

SECTION I : HISTORIQUE

1-1 Origine

Dans le cadre du projet 2117 MAG, des investissements importants ont été prévus dans le but de réhabiliter le réseau d'assainissement de la ville d'Antananarivo. Le BPPA ou Bureau de Projet de la Protection de la Plaine d'Antananarivo a été créé pour assurer l'aménagement des plaines de la ville.

Les bailleurs de fonds notamment la Banque Mondiale et l'Union Européenne ont posé leurs conditions de créer un organisme ou entreprise de type EPIC (Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial) qui prendra en charge la gestion et la maintenance de la ville d'Antananarivo.

A cet effet, deux organismes ont été créés par le BPPA et financés initialement par la banque mondiale. Ce sont :

- l' APIPA (Autorité pour la Protection contre les Inondations de la Plaine d'Antananarivo), un EPA (Etablissement Public à caractère Administratif) chargé de protéger les plaines contre les inondations .
- le SAMVA (Service Autonome de Maintenance de la Ville d'Antananarivo), un EPIC qui assure l'exploitation et la maintenance des ouvrages et équipements d'assainissement de la ville d'Antananarivo.

Depuis 1995 et jusqu'à ce jour, les travaux d'assainissement urbain sont encore assurés par des organismes autonomes.

La raison d'être du SAMVA continue d'assurer l'assainissement de la ville.

Ces travaux sont gérés entièrement en régie soit :

- la collecte, le transport et la mise en dépôt des ordures ménagères
- le curage des réseaux eaux usées et pluviales, le dessablage des bâches et la maintenance des stations de pompages depuis le 30 septembre 2004.

Pour mener à bien la réalisation de ces travaux, SAMVA en tant qu'entreprise de type EPIC doit être lié avec d'autres organismes, à savoir :

- la CUA, d'une part, par une convention de concession pour les équipements de collecte et le site de dépôt des ordures ménagères et d'autre part, la convention définissant le financement.
- la JIRAMA, par une convention d'utilisation d'un taux d'assainissement de 10% pur les abonnés en eau potable, ce dernier est un taux stipulé par le code de l'eau du 20 janvier 1999.

Si telle est l'origine du SAMVA, qu'en est -il de son cadre juridique et légal ?

1-2 Cadre juridique et légal

Le « Service Autonome de Maintenance de la Ville d'Antananarivo » connu sous le sigle SAMVA a été créé par la loi n°95 035 du 03 octobre 1995 autorisant la création des organismes chargés de l'assainissement urbain et fixant les redevances d'assainissement urbain.

Il est doté d'une personne morale et de l'autonomie financière. Sa gestion est régie par le décret n°96 173 du 06 mars 1996 portant la réorganisation du SAMVA précisant son caractère, son attribution, son organisation administrative et les institutions tutelles.

Il relève de la mairie d'Antananarivo Renivohitra et est placé sous la tutelle technique du Ministère chargé de l'Aménagement du territoire.

Selon la loi 98031 du 20 janvier 1999, SAMVA est devenu un Etablissement Public National (EPN) et est soumis aux règles de la comptabilité publique.

L'enregistrement de ses opérations se fait suivant le Plan Comptable Général 2005.

Son siège se trouve à Soavimbahoaka Antananarivo.

Après l'historique du SAMVA, nous allons voir ensuite sa structure organisationnelle.

SECTION II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Nous pouvons répartir cette structure en deux parties :

- les organes d'administration
- les services fonctionnels

2-1 Les organes d'administration

En tant que EPIC, SAMVA se différencie des autres sociétés sur le fait que les membres de son Conseil d'Administration ne sont pas des actionnaires et que la procédure comptable obéit aux principes de séparation de pouvoir entre ordonnateur et comptable.

L'enregistrement des opérations comptables par contre est le même que celui des entreprises privées.

L'organisation, l'administration et la répartition des tâches reposent sur la division de l'établissement en centre de responsabilité.

Ainsi, les organes d'administration du SAMVA sont :

- le Conseil d'Administration (CA)
- la Direction

2-1-1 Le Conseil d'Administration

Le CA est l'organe d'administration du SAMVA. Il définit sa politique générale dans le cadre de la mission qui lui est confiée.

Le CA est présidé par le Maire de la Ville d'Antananarivo et est chargé :

- d'adopter le programme d'activité du SAMVA
- d'assurer l'application de ce programme,

- de déterminer les tâches obligatoires qui devront être effectuées dans le cadre de conventions de gestion, d'études de travaux; et d'en fixer les modalités d'approbation et de passation,
- de voter le projet d'organisation, le règlement intérieur et le programme d'investissement,
- de voter le budget et d'approuver les comptes financiers de l'établissement,
- de statuer sur les emprunts et sur les aliénations de biens,
- d'approuver les conventions de travaux passées avec les ministères ou autres établissements publics,
- de proposer au conseil municipal sur la fixation des taux de redevances et les éventuelles demandes de subventions,

Les membres du CA sont nommés suivant un arrêté municipal et sur propositions des ministères de tutelles.

2-1-2 La direction

Le directeur qu'en à lui est chargé d'animer, de contrôler et de coordonner les différentes activités du SAMVA ainsi que la gestion courante des affaires.

De ce fait, son rôle est :

- d'assurer la cohérence des actions menées dans le cadre de la mission du SAMVA,
- de représenter le SAMVA auprès des tiers
- d'établir les marchés, les contrats et les conventions au nom du SAMVA et de les signer après approbation du conseil,
- d'assurer la cohérence des actions menées par les autres départements concernés par les effets sanitaires et la qualité des eaux,
- d'assurer la maintenance, l'entretien, la gestion des ouvrages et équipements destinés au transport et collecte des OM et au traitement des eaux usées.

Bref, si le Conseil d'Administration et la Direction constituent les organes d'administration du SAMVA, qu'en est-il de ses départements fonctionnels

2-2 Les services fonctionnels

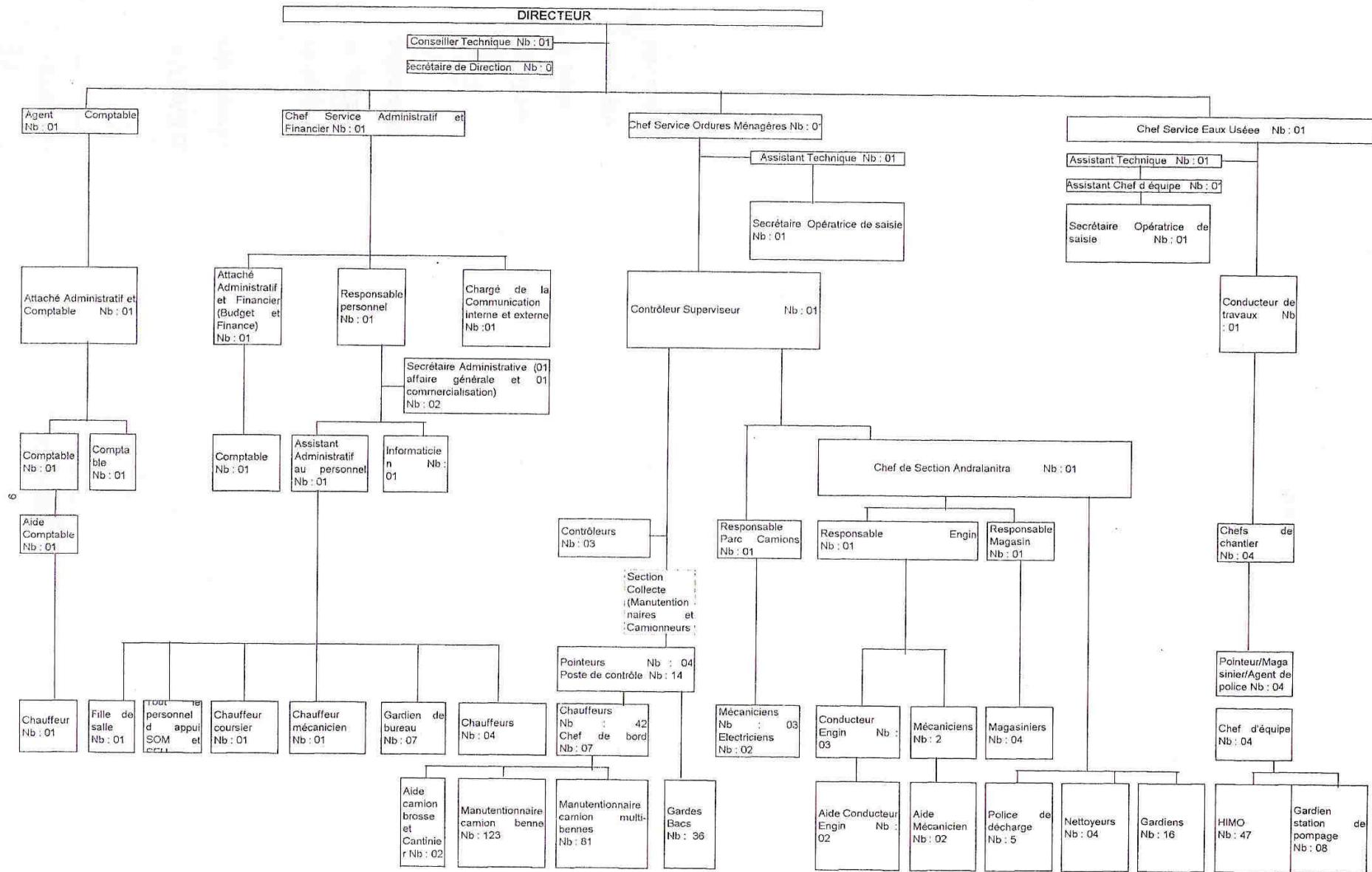
Pour assurer la réalisation des tâches et attributions qui lui ont été assignées, SAMVA met en place une structure fonctionnelle où chaque subordonné a plusieurs chefs et chacun ayant son domaine de compétence. Cette structure se caractérise par la répartition en trois services :

- Service Administratif et Financier
- Service Ordures Ménagères
- Service Eaux Usées

Nous allons représenter ces services fonctionnels à l'aide d'un organigramme qui est une représentation de la structure officielle et formelle de l'organisation ou de l'établissement où chaque individu est situé par son niveau hiérarchique et sa fonction.

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION FINANCIERE DU SERVICE EAUX USEES

ORGANISATION GENERALE DU SERVICE AUTONOME DE MAINTENANCE DE LA VILLE D'ANTANANARIVO



2-2-1 Le Service Administratif et Financier (SAF)

Ce service se trouve au cœur du fonctionnement des services du SAMVA. Il coordonne les activités de celui-ci et les analyse dans le but d'obtenir des informations fiables permettant de constituer une base de donnée.

En effet, le SAF doit assurer, d'une part, le traitement de ces bases de données nécessaires à l'administration et la gestion des affaires courantes, et d'autre part, les opérations comptables et financières pour subvenir aux besoins de l'établissement.

Il a donc pour fonction d'assurer :

- la gestion budgétaire par la liquidation de recettes : le responsable vérifie les crédits ouverts en engagement et en paiement de l'exercice. Il contrôle ainsi le montant disponible ou la disponibilité de chaque rubrique de dépenses concernées avant de traiter les commandes, l'établissement de l'autorisation de dépenses et enfin de l'ordre de paiement.
- la gestion de trésorerie : le responsable procède au suivi journalier des flux d'encaissement et de décaissement et veille à la bonne utilisation de fonds virés par la CUA et la JIRAMA.
- la gestion de stocks des fournitures de bureaux et consommables : la cellule d'approvisionnement se charge de cette mission.
- l'administration et la gestion de personnel : paiement salaire, contrat, sanction, pointage entrée et sortie,...
- le contrôle des factures (pro-forma, enregistrement et rapprochement avec le bon de commande) ainsi que la vérification de l'ordre de paiement avant d'apposer le visa bon à payer.
- la comptabilisation : le responsable se charge de l'enregistrement des opérations effectuées par le biais des instruments comptables et de l'établissement des états financiers du SAMVA.

N.B : Chaque service établit les demandes d'achats nécessaires correspondant à son propre fonctionnement.

2-2-2 Le Service Ordures Ménagères (SOM)

Le SOM veille à la bonne exécution du transport et de la collecte des ordures ménagères quotidiennes durant l'année.

Par conséquent, ce service est chargé de :

- assurer les répartitions et entretiens de tous les ouvrages et les équipements utilisés pour toute activité rattachée à l'enlèvement des déchets des bacs jusqu'à leur mise en décharge au site à Andralanitra : suivi du bon fonctionnement des engins,
- contrôler et coordonner les travaux du service,
- évaluer les charges d'exploitation des camions et des bulldozers,
- contrôler tous les travaux effectués par le personnel d'appui (chauffeurs, manutentionnaires).

En effet, il veille à la bonne réalisation technique du service rendu ainsi que la meilleure qualité des prestations fournies.

2-2-3 Le Service Eaux Usées (SEU)

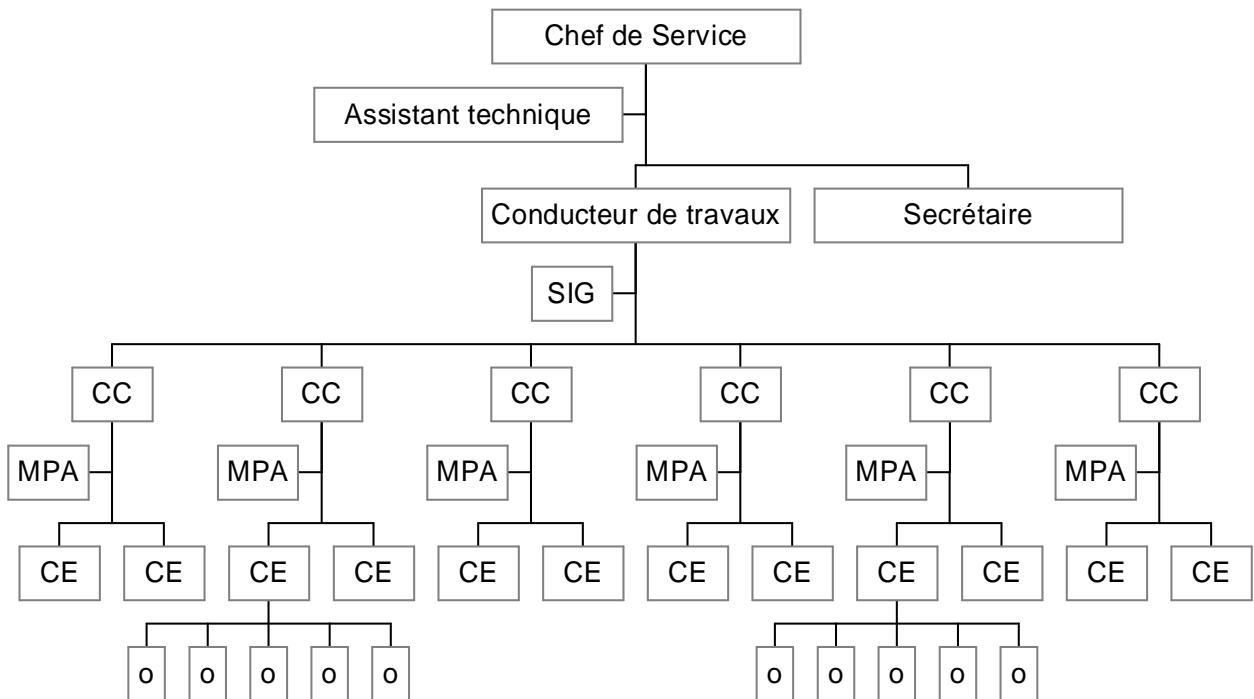
Ce service au sein duquel nous avons effectué notre stage a aussi ses principales fonctions que nous allons citer ci-après :

- gérer les réseaux après réhabilitation et leur entretien,
- maîtriser le débordement d'eaux usées des réseaux,
- assurer l'exploitation des stations de pompage, la maintenance en génie civil, l'entretien des équipements électromécaniques et le dessablage des bâches (technique de réservoir d'eau pour l'alimentation d'une machine)
- élaborer le plan de maintenance pour chaque arrondissement (les 6 arrondissements de la ville d'Antananarivo)

A l'aide de l'organigramme, nous pouvons mieux comprendre la répartition de tâches

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION FINANCIERE DU SERVICE EAUX USEES
au niveau de ce service.

ORGANIGRAMME DU SEU



SIG : Système d'Information Géographique

CC : Chef de Chantier

CE : Chef d'Équipe

MPA : Magasinier Police Administrative

O : Ouvriers

Après avoir décrit la structure organisationnelle du SAMVA, passons maintenant à ses activités.

SECTION 3 : LES ACTIVITES DU SAMVA

Comme mission, SAMVA est chargé d'assurer l'exécution des travaux d'assainissement de la ville d'Antananarivo. Ces missions définies par les textes peuvent être résumées en exploitation et maintenance des ouvrages et équipements de la ville.

Ainsi, ses activités portent essentiellement sur :

- la collecte et mise en dépôt des ordures ménagères
- la gestion et entretien des réseaux enterrés d'eaux usées.

3-1 Volet Ordures Ménagères

Cette activité consiste à collecter les ordures ménagères et à les décharger à Andralanitra. L'objectif est de préserver la propreté de la ville d'Antananarivo : « *Ry Antananarivo o ! ny fahadiovanao no reharehako* » un des slogans du SAMVA.

Actuellement, SAMVA collecte environ 500 à 700 tonnes de déchets par jour dont la gestion est en régie directe avec ses propres moyens et avec l'appui de la Commune par sa mise à la disposition de certains biens matériels (camions, bacs, containers).

Le coût d'exploitation de cette activité est financé 100% par la Redevance Ordures Ménagères (ROM).

3-2 Volet Eaux Usées

Cette activité consiste à gérer l'évacuation et le traitement des eaux usées de la ville par l'utilisation et l'intermédiaire des canaux et stations de pompage. Les travaux sont actuellement exécutés entièrement en régie.

En effet, l'objectif est d'entretenir 47 km de réseaux d'eaux usées pendant toute l'année.

Le coût d'exploitation de cette activité est financé également à 100% par la Redevance Eaux Usées (REU).

Ces deux types d'activité demeurent les principales compétences du SAMVA définis dans le texte actuellement, mais d'autres projets comme les travaux d'assainissement individuel sont en cours.

Après avoir procédé à un aperçu général du Service, passons maintenant à la théorie du tableau de bord.

CHAPITRE II: THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION: « TABLEAU DE BORD »

Pendant notre recherche au sein de cet établissement, nous avons pris comme outil utile et essentiel suivant notre thème : « le tableau de bord » (TB).

En effet, ce tableau joue un rôle important en matière de gestion.

Nous allons alors voir de façon plus détaillée notre outil de gestion.

SECTION I : DEFINITION

D'après l'ouvrage de Gerard Alfonsi et Paul Grandjean intitulé « Pratique de Gestion et d'Analyse Financière », le tableau de bord est compris comme un outil de travail, de contrôle, de prévision, de plan d'action lié à un domaine de responsabilité dans l 'entreprise.

Il regroupe et présente la sélection de ces indications significatives appelées « points clés » ou « clignotants » qui permettent au responsable de l 'ensemble ou d'une partie de l'entreprise de contrôler son domaine de responsabilité.

Selon le Memento DEGE de J.M. Auriac et L. Lacour, le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs chiffrés considérés comme essentiels pour les gestionnaires pour suivre l'activité d'une entreprise ainsi que son évolution à court terme : vente, production, bénéfice, marges, endettement, coût,...

Jean-Richard Sulzer, qu'en à lui, choisit le tableau de bord comme un outil privilégié de contrôle de gestion. Il est un instrument de mesure de tous les aspects de la vie de l'entreprise même s'ils ne sont pas couverts par le système de comptabilité de gestion.

Thierry Cuyaubère et Jacques Muller décrivent le tableau de bord de gestion comme un ensemble d'indicateur fournissant à un responsable des renseignements utiles au pilotage immédiat de l'entreprise. Il a pour objet de prendre sous contrôle les éléments révélateurs d'incidents, d'en mesurer les intensités en cas de présence, et de déterminer le moment et les moyens d'une intervention nécessaire.

Par ces descriptions, le tableau de bord est donc défini comme un ensemble cohérent au sein duquel les informations sont collectées, traitées et diffusées de manière systématique et rationnelle.

La définition de cet outil ne suffit pas pour la compréhension de cette théorie générale, il est aussi intéressant d'aborder ce qu'est sa forme ainsi que son contenu.

SECTION 2 : LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DU TABLEAU DE BORD

La forme et les conditions d'utilisation du tableau de bord sont propres à chaque entreprise et elles expriment l'originalité de sa structure.

La conception du tableau de bord repose sur une analyse rationnelle des processus de décisions pour dégager des informations utiles.

Nous pouvons répartir ces éléments constitutifs en deux parties :

- sa forme
- son contenu

2-1 Sa forme

Il s'agit de déterminer sa mode de présentation.

Le TB doit être conçu aussi opérationnel que possible. Trois cas sont à considérer :

- la présentation des indicateurs

Nous avons le choix entre les tableaux des chiffres et des graphes.

- la forme générale du TB qui devra faciliter la diffusion des flux d'information

Sur le format, il doit être normalisé d'une façon simple dans l'entreprise. Il est préférable d'utiliser le format A4.

Si un document d'une même information est à adresser à plusieurs responsables au sein de l'entreprise, il est intéressant d'envoyer à chacun d'entre eux une copie du document. Mais on peut également circuler un seul imprimé. Dans ce cas, il circule dans le sens ascendant de la hiérarchie. Ces responsables peuvent

fournir des observations (commentaires par écrit en laissant en marge de chaque page un espace suffisant pour que les autres puissent y annoter les siens).

Le nom des destinataires doit être indiqué en première page et émargé à chaque fois que le document est remis en circulation afin de vérifier la bonne diffusion.

A chaque page du tableau de bord, il est préférable de mentionner le service qui est à l'origine des mesures statistiques qui ont permis l'élaboration du document.

- la date d'élaboration et d'information des tableaux de bords successifs

Le TB doit revêtir une forme immuable. Il doit conserver en principe le cadre de présentation fixé au départ. Les éditions successives doivent être datées. La date de mise en circulation des documents doit être figurée en première page, ceci afin d'assurer la continuité de l'information.

Le choix d'une périodicité varie selon les caractéristiques de l'entreprise. La périodicité du TB sera souvent différente suivant la nature des services concernés.

Nous allons alors proposer un exemple de tableau de bord :

Mois	N°cp t	Libellé	budget	Prev		Real				Ecart		Obs
				Mont	%	CO	CC	Dispo	%cum	Mont	%	
		Recettes										
		Dépenses										

N°cpt : numéro de compte classe 6 pour le compte de charges ou recettes et classe 7 pour le compte de produits ou dépenses.

Prev : Prévisions

Mont : Montant

Real : Réalisations

CO : Crédits Ouverts

CC : Crédits Consommés

%cum : Pourcentage Cumulé

Dispo : Disponibles

Obs : Observations, remarques et corrections

2-2 Le contenu du tableau de bord

Dans un véhicule, seul le conducteur bénéficie des informations fournies par des instruments de mesures. Or à l'opposé, dans une entreprise, un tableau de bord ne peut remplir sa mission que si les informations qu'il permet de recueillir sont réservées seulement au chef d'entreprise.

En premier lieu, nous tenons à dire qu'aucun tableau de bord ne peut avoir un contenu impératif.

Le tableau de bord comme outil de gestion présente alors plusieurs éléments, à savoir:

- les éléments commerciaux concernant la commande face à l'objectif, les éléments indicateurs de marché, les éléments d'actifs commerciaux (ceux-ci pour les entreprises commerciales)
- les éléments consacrés à la synthèse du budget d'exploitation
- les éléments sur les moyens de l'entreprise liés à son effectif ,ses investissements ,ses moyens de production ou de fabrication : stocks,..... et ses fournisseurs.
- la surveillance de trésorerie qui consiste au contrôle du budget de trésorerie, à la prévision trimestrielle ,à la situation de trésorerie

Nous pouvons aussi décrire le contenu du tableau de bord en fonction de son rôle :

- outil de prise de décision : en matière d'engagement et d'ordre de paiement.
- outil de contrôle : contrôle de gestion par les responsables, les dirigeants.

- outil d'évaluation : position d'écart et action corrective (proposition de nouvelles orientations).

Plus précisément, le TB est considéré comme un flux d'informations nécessaires à tout système décentralisé de gestion prévisionnelle, d'où la définition de ses missions:

- gestion prévisionnelle : le TB permet de contrôler la bonne réalisation des prévisions et de mettre en évidence les secteurs dans lesquels la firme n'a pas atteint les buts qu'elle a fixés.
- responsabilités décentralisées : d'après l'organigramme, chaque centre de décision est amené à évaluer ses propres prévisions dans le cadre des objectifs de la firme et s'engage à les réaliser. Le TB permet de réaliser le contrôle et de juger la performance ou la capacité des subordonnés, de mettre en évidence les erreurs de délégation.
- flux d'information : circulant entre des services. En effet, le TB doit fournir à chaque responsable toutes les données concernant son environnement qu'il soit externe ou interne.

Par l'élaboration d'un tableau de bord, nous pouvons ressortir des ratios : indicateurs d'évaluation d'un poste ou d'une situation.

Le tableau de bord est composé d'un ensemble d'instrument de mesure, fonctionnant continuellement et permettant de contrôler la bonne marche de la firme. Les points-clés (paramètres ou indicateurs) déterminent le contenu du TB. On peut citer différents types de paramètres :

- gestion financière : chiffres d'affaires hors taxes, clients débiteurs, crédits fournisseurs
- structure financière : rapport de structure (apport / besoin), crédits à court terme, disponibles
- rentabilité : marges brutes dégagées, charges de gestion et de structure, résultat d'une période, autofinancement dégagé, créances douteuses....

On peut qualifier le contenu du TB des informations « latérales » qu'on classe en trois catégories concernant :

- les activités des services connexes : La notion de connexité exprime que les divisions de l'entreprise estiment utile l'échange des renseignements. Mais cet échange de données exclut toute notion de contrôle car tous les services sont hiérarchiquement indépendants.
- les comparaisons interentreprises sont fondées sur l'anonymat qui est assuré par les centrales de bilans. Des valeurs statistiques sont fournies aux entreprises adhérentes concernées.
- les indicateurs d'environnement économique

Ils ne doivent certes pas être omis dans un TB.

A chacun de ces paramètres doit correspondre un indicateur chiffré. Il est possible d'envisager plusieurs indicateurs pour mesurer un phénomène donné.

Un TB constitue une aide immédiate à l'analyse et à la décision. Il doit mettre en évidence les écarts entre prévision et réalisation afin que le destinataire puisse constater les anomalies afférentes aux points –clés de son activité.

Cet écart est exprimé en indice ou en pourcentage.

La clarté du tableau de bord est la condition de son succès. Il faut toujours prévoir des règles de mis à jour rapide de ce tableau.

Passons maintenant dans la partie II où nous pouvons identifier les problèmes rencontrés au sein du service.

PARTIE II: IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES

Dans cette deuxième partie, nous allons voir de près les différents problèmes rencontrés au sein du service. Mais avant ceci, il est préférable de savoir les principales ressources financières du SAMVA.

Ce sont :

- la Redevance Eaux Usées (REU)

Elle provient de la taxe d'assainissement en eau potable de la JIRAMA dans les 6 arrondissements de la ville d'Antananarivo. Le SAMVA se charge de son recouvrement.

- la Redevance Ordures Ménagères (ROM)

Elle provient de la taxe IFPB ou Impôt Foncier sur les Propriétés Bâties, un impôt annuel établi sur les immeubles existants au 01 Janvier de l'année d'imposition, et c'est la mairie d'Antananarivo Renivohitra qui se charge de son recouvrement.

Nous traiterons successivement trois problèmes dans cette partie. Le premier est lié au financement du service, le second au matériel et le dernier à la vie sociale.

Parlons alors de ce premier problème : problèmes liés aux finances.

CHAPITRE I : PROBLEMES LIES AUX FINANCES

Ce chapitre a trait aux problèmes rencontrés au niveau de la finance. Afin de faciliter la compréhension de ces problèmes, il nous est intéressant de présenter tout d'abord les faits.

Rappelons que le service Eaux Usées (SEU) n'a qu'une seule recette, la redevance (REU) provenant de la JIRAMA qui est une taxe d'assainissement de 10% sur la consommation d'eau potable des six arrondissements de la ville d'Antananarivo. Cette REU doit être perçue par bimestre.

Mais récapitulons par un tableau l'état de retard de versement de redevances par la JIRAMA

Exemple de tableau de versement REU (année 2004)

Facturation	Versement
Août –septembre 2003	Janvier 2004
Octobre –novembre 2003	Avril 2004

Nous pouvons aussi constater à l'aide de ce tableau l'évolution de la trésorerie des trois dernières années du SAMVA :

Années	2002	2003	2004
FDR	1 222 527 281	1 730 288 625	1 389 664 917
BFR	1 357 276 446	2 676 303 900	1 181 692 141
TRESORERIE	(134 749 165)	(946 015 275)	207 972 776

Le bilan financier du SEU pour l'année 2004 peut être démontré comme ceci :

Recettes affectées aux dépenses EU 323 235 269 Fmg

Engagement effectué sur dépenses EU 806 184 583 Fmg

D'où un déficit de trésorerie de 482 949 314 Fmg

Par l'intermédiaire du tableau de la situation financière du SAMVA, nous pouvons ressortir ce ratio :

Indicateur de performance de trésorerie

	2002	2003	2004
RAR	1 326 783 014	1 813 114 232	997 182 159
RAP	867 098 957	1 205 154 935	848 391 672
Ratio <=0.80	1.53	1.50	1.18

D'après ce tableau, SAMVA a un problème de trésorerie. Au lieu de $R < 0.80$, les trois dernières années montrent qu'ils dépassent l'indicateur.

Afin de mieux comprendre aussi cette rubrique, citons d'abord les principales utilisations de fonds de SEU :

- achat de matériaux de construction (ciment, gravillon ...)
- achat de matériels et outillages
- achat de fournitures de bureaux
- achat de matières consommables (carburant,..)
- maintenance et réparation des pompes
- charges de personnel : HIMO, personnel permanent
- frais de formation
- liquidation de dettes ...

Nous pouvons aussi présenter un autre tableau montrant la nature de dépenses par période :

Nature	Période	Observation
Achat matériaux	semestre	
Achats matériels de construction		Suivant grands travaux
Achats de matières consommables		Suivant grands travaux
Achats fournitures de bureaux		Selon le stock
Maintenance pompes	Trimestre	
Transport produit de curage	1/bimestre	Coût très élevé (cas de force majeure)
Salaire HIMO	Hebdomadaire	
Salaire personnel /bureau	Mensuel	
Frais de formation	Annuel	
Entretien véhicule –moto	Mensuel	
Achat carburant	Hebdomadaire	Une partie donnée par la commune

Auparavant, les travaux ont été exécutés en gérance c'est à dire par des tiers. En dehors des charges internes effectuées par SAMVA, il doit payer toutes prestations faites par des tiers. Les arriérés du SAMVA sont formés par les dettes envers les fournisseurs ainsi que ces travaux en gérance.

Voilà donc les faits qui nous permettent ensuite de retenir les problèmes suivants :

- Retard de paiement de la redevance provenant de la JIRAMA.
- Gonflement des arriérés.

SECTION 1 : RETARD DE PAIEMENT DE LA JIRAMA

C'est la source de nos problèmes. En général, la JIRAMA doit verser la redevance tous les deux mois ou versement bimestriel. En effet, ce retard est de trois voire quatre mois. Deux raisons sont à la suite de ceci : du point de vue

externe, JIRAMA rencontre d'une part, un problème de trésorerie énorme (exemple : problème de délestage, faute de gasoil, des arriérés...) et d'autre part, le problème sur le retard de traitement comptable des factures des abonnés de la JIRAMA.

Plusieurs causes ont été identifiées ce qui a entraîné des conséquences du niveau de gestion. Nous pouvons citer quelques unes :

- l'insuffisance de trésorerie
- l'augmentation des charges impayées.

1-1 Insuffisance de la trésorerie

Pour mieux illustrer ce problème, nous allons tout d'abord passer à l'étude de Fonds de Roulement (FDR) et du Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

Etude de FDR

Le FDR ou Fonds de Roulement est un indicateur de l'équilibre financier d'une société ou d'un établissement

FDR représente l'excédent de ressources stables sur les emplois stables.

Mode de calcul :

Nous pouvons calculer le FDR de deux façons bien distinctes: par le haut de bilan et par le bas de bilan

Par le haut du bilan $FDR = (CP + DLT) - AI$

Par le bas du bilan $FDR = AC - DCT$

$FDR = \text{ressources stables} - \text{emplois stables}$

Où : CP : Capitaux Propres

DLT : Dettes à Long Terme

DCT : Dettes à Court Terme

AI : Actif Immobilisé ou Actif Courant

AC : Actif Circulant ou Actif Non Courant

Etude de BFR

Le BFR ou Besoin en Fonds de Roulement est le besoin de ressources destinées à financer l'exploitation.

Mode de calcul :

$BFRE = (\text{Stocks} + \text{créances} - \text{créances diverses}) - (\text{DCT} - \text{dettes diverses})$

$BFRHE = \text{Créances diverses} - \text{Dettes diverses}$

$BFR = BFRE + BFRHE$

Où : BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

$BFRHE$: Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

Par l'analyse de ces deux variables, nous pouvons conclure qu'il y a insuffisance de trésorerie lorsque l'équilibre financier est fragile c'est à dire l'équilibre entre les ressources et les emplois.

$TRESORERIE = FDR - BFR$

Alors, si Trésorerie =0; $BFR = FDR$ pas de problème de financement

si Trésorerie supérieur à 0 ; $FDR > BFR$ Les capitaux sont encaissés tout simplement à la trésorerie

si Trésorerie inférieur à 0 ; $FDR < BFR$ Les éléments du passif immédiatement recouvrables d'où une difficulté de la gestion de trésorerie à 0.

Ce dernier cas nous concerne.

Ainsi, d'après le tableau sur le ratio d'indicateur de performance de trésorerie : en général, RAP (Reste à Payer) doit avoir un même mouvement que RAR (Reste à Recouvrir) alors qu'il y a un déséquilibre entre ces deux grandeurs. SAMVA a un problème de trésorerie.

Ceci implique que son FDR est inférieur à son BFR d'où une trésorerie négative. Nous pouvons dire alors que ce service ne dispose pas assez de ressources propres pour financer ses activités. Les ressources de ce service ne peuvent pas donc financer qu'une partie des emplois stables, c'est pourquoi

SAMVA a connu un déséquilibre financier. En un mot, le FDR est insuffisant par rapport aux besoins du service.

Cette insuffisance de trésorerie a donc comme origine l'existence d'un déséquilibre entre les ressources et emplois du SEU.

1-2 Augmentation des charges impayées

En général, nous pouvons répartir les charges en deux : Les charges variables et les charges fixes.

Les charges variables (CV) ou charges opérationnelles

Ces charges concernent essentiellement des charges ou dépenses dont le montant varie proportionnellement ou non avec le volume d'activité de l'entreprise durant un exercice donné. Nous pouvons citer à titre d'exemple : achat de matériel de construction, entretien motopompe. ..

Les charges fixes (CF)

Les charges fixes également appelées charges de structures concernent les charges dont le montant reste toujours le même à court terme. A long terme, les charges fixes varient par palier car l'augmentation du volume d'activité ne peut se faire que par un changement de structure.

Exemples : salaire des employés de bureau, vignette,...

Pour arriver à un résultat satisfaisant, les CV doivent être inférieures aux CF. Nous pouvons vérifier cette hypothèse par la formule du seuil de rentabilité (SR).

CA (chiffres d'affaire)

-CV

MSCV (marge sur coût variable)

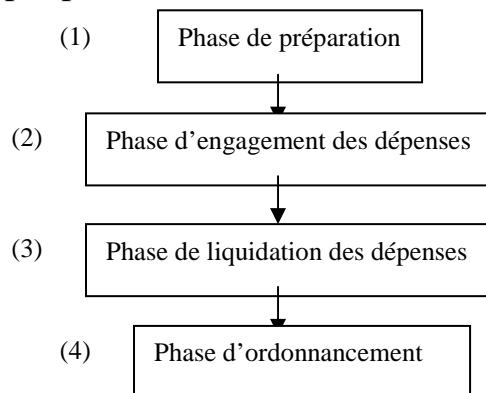
-CF

R (SR obtenu si R=0)

Les charges ou dépenses effectuées dans un établissement public sont dénommées sous un autre terme : « engagement ».

Procédure d'engagement

SAMVA a sa propre procédure.



(1) – consultation de prix

- rédaction d'une demande d'achat avec détail des quantités, prix et coût total de la marchandise suivi essentiellement d'un devis estimatif ou d'une facture pro-forma.

(2) – analyse de la demande.

- établissement de demande d'engagement financier visée par les chef de service et autorisée par le SAF.

- enregistrement des engagement dans des fiches d'engagement pour contrôle et analyse de gestion hebdomadaire ou mensuel.

(3) – présentation des dépenses à l'ordonnateur pour autorisation de dépenses qui constitue la phase de liquidation.

(4) – établissement de l'ordre de paiement se traduisant comme ordre pour l'agent payeur de décaisser la somme mentionnée dans la demande pour être signée par l'ordonnateur.

Ce schéma nous montre la difficulté dans la réalisation de paiement. Chaque service doit établir alors une demande d'achat ou d'engagement selon leur besoin, ainsi c'est lui-même qui procure un pré-budget où est inscrit le

montant relatif à chaque rubrique de charges. Certains montants de ce pré-budget peuvent être rectifiés avant d'être approuvés. En effet, chaque engagement effectué ne doit excéder le montant du budget ou de crédit ouvert pour chaque poste sauf par dérogation ou cas exceptionnel.

Cette augmentation des charges impayées est due essentiellement à l'insuffisance du crédit ouvert pour couvrir les besoins d'un poste d'un part, et au retard d'arrivée de redevance JIRAMA d'autre part.

En général, les charges variables sont prioritaires que les charges fixes, d'autres charges sont donc en attente, et en général, SAMVA essaye toujours de faire le paiement des fournisseurs à crédit.

L'augmentation de ces charges constitue alors un problème de décaissement important.

En définitive, nous pouvons dire que SAMVA rencontre une insuffisance de trésorerie. Par suite de notre analyse, la section suivante traitera les problèmes concernant le gonflement des arriérés.

SECTION 2 : GONFLEMENT DES ARRIERES

Les arriérés constituent les dettes non payés par SAMVA soit par les services rendus par des tiers ou sous-traitants dont SAMVA faisait appel pour réaliser certains travaux, soit par les achats effectués au sein du service.

Après avoir présenté l'état des lieux et décrit les faits situés au sein du SAMVA en particulier du SEU.

Allons donc voir les raisons de ce gonflement.

2-1 Non respect d'échéance de la JIRAMA

Lors du non-respect de l'échéance de paiement de la JIRAMA, SAMVA rencontre des problèmes au niveau de paiement des fournisseurs. Afin de réaliser les travaux de curage, de maintenance des canaux ou plus précisément afin d'atteindre les objectifs fixés, pour sa bonne marche, le SEU doit faire des achats auprès des fournisseurs.

Exemples : - achats des matériaux de construction

- achats des matériels de bureaux...

Ces achats sont faits en général à crédit. Qui dit achat à crédit, dit qu'il y a un délai fournisseur, on constate que ce délai fournisseur n'est pas respecté.

Du point de vue externe, ces fournisseurs peuvent avoir un esprit douteux sur SAMVA en matière de paiement.

Du point de vue interne, tous achats cumulés non payés constituent une dette financière énorme pour l'entreprise.

2-2 Coûts très élevés de travaux en gérance

Auparavant SEU faisait appel à d'autres entreprises dites : Prestataires de services pour réaliser certains travaux.

Exemple : Bau Andrianaivo Unternehmen (BAU)

Ces travaux dits travaux de gérance réalisent alors les travaux à l'aide de tous ses moyens. Le contrat entre SAMVA et ces entreprises se limite à la bonne exécution ou réalisation des travaux, et le paiement de ceux-ci appartient à SAMVA.

Vu le problème de recouvrement de redevances versées par la JIRAMA ainsi que le problème d'inflation de notre pays, le coût de travaux en gérance s'avère trop élevé pour l'établissement.

Il est impossible de le payer une seule fois, ce coût constitue aussi alors une dette énorme pour SAMVA. Ainsi, tant que ce service SEU a encore des problèmes de recettes, cette difficulté de paiement de dettes s'impose. SAMVA

aura alors des problèmes pas seulement envers ses fournisseurs mais aussi de ses prestataires de services.

Si tels sont les problèmes liés aux finances, parlons ensuite ceux des matériels.

CHAPITRE II : PROBLEMES LIES AUX MATERIELS

Ce chapitre a trait aux problèmes liés aux matériels en particulier du SEU.

Afin d'atteindre les objectifs d'assainissement de la ville d'Antananarivo, le SEU a besoin de moyens non seulement de moyens humains mais aussi et essentiellement de moyens matériels.

D'abord, la ville d'Antananarivo a 150 Km de canalisation à entretenir par SAMVA. Le SAMVA dispose de 5 stations de pompage et de 52 ouvriers pour assumer ces travaux de maintenance et d'assainissement.

Ces cinq stations de pompage se situent particulièrement dans les bas quartiers : Ampefiloha, Ambodin'Isotry, Anatihazo, Isotry, 67 ha.

SAMVA emploie 15 pompes au sein de ses 5 stations de pompage pour la réalisation des travaux d'assainissement en matière d'eaux usées. Ces pompes sont alors réparties comme suit : - Ampefiloha 3

- Ambodin'Isotry 2
- Anatihazo 4
- Isotry 3
- 67 ha 3

A part l'utilisation de HIMO ou Haute Intensité de Main d'œuvre qui sont payés à chaque fin de semaine (vendredi), SAMVA doit avoir ses propres biens matériels.

En effet, on constate une grande différence entre les biens utilisés par ces prestataires de services et ceux utilisés actuellement alors que les travaux de

curage restent les mêmes (47 Km /an). Les matériels utilisés pendant les travaux de gérance sont d'une part plus performants, et d'autre part ceux utilisés par SAMVA ne sont que des ordinaires.

Ainsi, notre passage dans le SAMVA nous a permis d'examiner les matériels utilisés par ce service.

Pour enrichir notre compréhension sur notre analyse, nous apportons un tableau récapitulatif des matériels existants utilisés par ce service.

TABLEAU RECAPITULATIF DES MATERIELS

MATERIELS DE CHANTIER (situation au mois de juillet 2005)

Désignation	Nombre	Sortie	En service	A réparer	Hors usage
Tôle TPN	3				
Sacs en Jiafotsy	90				
Réglettes	11				
Fer	112	21	53	6	32
Brouettes	50	7	20	23	
Dame	4				
Pelles	125	50	28	4	43
Fourches	25	11	12	2	
Casques	29	29			
Seaux	50	50	28	4	
Barres à mine	25	3	19		3
Cordes	230				
Ciment	104	62			
Fer cornier	10				
Panneaux	20	4	16		

MATERIELS DE BUREAU

Désignation	Nombre	Sortie
Agrafeuse	1	1
Agrafe	1	1
Bloc cube	2	1
Boîte d'archive	5	3

Socle plastique	2	2
Cahier GF	10	5
Cahier 100p	10	9
Stylo	41	23
Porte mine	5	5
Porte document	10	9
Papier carbone	2	1
Papier A4	5	

Sur les moyens de transport, le SEU dispose un véhicule (KIA) et deux motos pour les déplacements des responsables aux cinq stations de pompage. Il ne dispose pas de véhicule pour transporter les matériels.

Par contre, le transport de produit de curage est fait auparavant en travaux de gérance mais de nos jours il se fait en régie. Faute de camion spécial, SAMVA est obligé de louer des camions d'où le problème de coût de transport.

Durant les 4 trimestres de l'année 2004, les produits de curage sont évalués à 600m3.

Après la constatation des faits, nous remarquons alors deux problèmes au niveau des matériels :

- d'une part, la manque de moyens de transport
- d'autre part, l'insuffisance de matériels

Ces problèmes seront donc traités dans les sections suivantes point par point.

SECTION 1 : LA MANQUE DE MOYENS DE TRANSPORT

Comme nous avons vu ci-dessus, les réseaux sont répartis dans la ville d'Antananarivo, alors que les stations ne se trouvent que dans 5 quartiers (en particulier, les bas quartiers)

Les manutentionnaires ou autrement dit les éboueurs ont besoins de moyens de transport pour les déplacements ainsi que pour le transport des matériels.

Parlons alors des causes et des conséquences survenues à ce problème de manque de moyens de transport.

1-1 Lenteur de travaux

L'objectif fixé par le service est la réalisation des travaux à temps voulu et conforme à la norme.

En général, on constate toujours une perte de temps c'est-à-dire les travaux ne sont pas réalisés à temps normal.

Le retard de la réalisation des travaux est engendré par le déplacement à pied des ouvriers ainsi qu'au transport des matériels.

Cette lenteur de travaux peut entraîner des impacts négatifs : mauvaise odeur, embouteillage, maladie respiratoire...

1-2 Coût de transport de produit de curage trop élevé

Les travaux de curage sont un des travaux à réaliser par le SEU. Le transport de ce produit de curage ou ce rendement est aussi à sa charge.

Pour un voyage d'Andravohahangy vers Andralanitra, le coût de transport de rendement est de Ar 80000 (400000 Fmg), alors qu'un seul voyage ne suffit pas, plusieurs réseaux de la ville devront être curés.

L'originalité de ce coût est le risque de destruction de la carrosserie des camions car les produits de curage sont très corrosifs, les propriétaires de camions n'acceptent plus le contrat de location pour le transport de rendement.

SECTION 2 : INSUFFISANCE DE MATERIELS

Nous avons déjà répété que SAMVA avait fait des travaux de gérance mais actuellement il exécute les travaux en régie c'est-à-dire qu'il utilise des HIMO dans la réalisation des travaux.

Suite à cette insuffisance de matériels, deux faits sont à tirer :

- l'importance des travaux manuels
- l'augmentation de recrutement de main d'œuvre

2-Importance des travaux manuels

Quand nous parlons de rentabilité, nous pensons effectivement aux matériels utilisés parce qu'ils conditionnent la durée de travail, la qualité des produits.

Comme nouvelle stratégie, SAMVA emploie des HIMO pour l'exécution de tous travaux : curage manuel des canaux ou réseaux.

D'après le tableau sur les matériels, nous pouvons dire que la plus part des matériels utilisés sont manipulés manuellement. Ce tableau met en évidence l'imperfection des matériels.

En effet, on constate que ces travaux manuels n'offrent qu'une moindre satisfaction au public c'est-à-dire qu'on rencontre une grande différence dans l'exécution de travaux faits par une personne et ceux réalisés par des machines, non seulement sur la rapidité mais aussi et essentiellement sur la qualité; et n'apportent pas assez de motivations au personnel car ceux-ci exigent des forces physiques importantes.

2-2 Augmentation de recrutement de main d'œuvre

Pour éviter le retard dans l'exécution de travaux, le recrutement de main d'œuvre nous intéresse le mieux.

Du point de vue social, SAMVA contribue à la création de nouveaux emplois.

Par conséquent, le fait de recruter de nouveaux main d'œuvres entraîne une nouvelle charge pour l'établissement alors que il a déjà un problème sur les charges selon le Chapitre I : 1-2

En bref, les matériels au lieu de construire un avantage compétitif à cause de leur performance constituent une faiblesse au service. Sans matériels performants, le service ne pourra atteindre ses propres objectifs.

Pour conclure donc, ce chapitre évoque les problèmes rencontrés au niveau des matériels utilisés par SAMVA. Ils constituent des freins et de blocages immanents les activités du service.

Nous passons ensuite à la position du dernier problème : les problèmes concernant la vie sociale.

CHAPITRE III : PROBLEMES LIES A LA VIE SOCIALE

Ce dernier chapitre est consacré à l'identification des problèmes relatifs à la vie sociale. Mais avant d'entamer cette analyse, il nous paraît raisonnable de faire un état des lieux.

Pendant la saison de pluie, nous constatons toujours des débordements d'eaux surtout dans les bas quartiers. Les canaux sont bouchés.

Dans notre pays, ces canaux ou réseaux peuvent être subdivisés en :

- séparatifs ou secondaires : canalisation différente pour les eaux usées et eaux pluviales.
- unitaires ou primaires : une seule canalisation.

Pour l'année 2004, par l'exploitation de ces stations de pompage, le volume refoulé d'eaux usées vers les exutoires est de 3 467 489,4 m³.

Ainsi, les travaux réalisés sont évalués à 26,222 km pour les réseaux primaires et 35,261 km pour les réseaux secondaires.

Après avoir décrit les faits, voyons de près la cause de ce problème.

SECTION 1 : PRATIQUE DES USAGERS NON CONFORME AU REGLEMENT

La loi nous interdit de jeter des objets de natures diverses dans des canalisations par exemples : des bouteilles, des plastiques, des cartons, ... afin

d'éviter le débordement surtout dans les bas quartiers où le niveau de la ville et le niveau d'eau sont le même.

SAMVA travaille pour l'intérêt de la ville ou plus précisément l'intérêt du public.

Deux problèmes sont rencontrés suite au non-respect de règlement par les usagers :

- le bouchage des canaux
- les impacts négatifs sur l'environnement

1-1 Bouchage des canaux

Ce bouchage est dû par le non-respect de la règle sur la propreté. L'objectif du SAMVA est la maintenance et l'assainissement de la ville d'Antananarivo. L'échec ou l'atteinte de cet objectif dépend aussi du public. Ici, en parlant de canaux, ce public est le plus concerné. La raison de ce bouchage est d'une part le fait de jeter des ordures dans ces canaux et d'autre part, par manque de moyens, le débouchage ou le dessablage périodique des réseaux n'est pas effectué régulièrement.

Par ces ordures, pendant la saison de pluie, les canaux sont bouchés et nous rencontrons un problème de débordement surtout dans les bas quartiers.

1-2 Impacts négatifs sur l'environnement

Ce problème sur l'environnement repose sur deux faits :

- d'une part, le débordement d'eaux usées
- d'autre part, la non réalisation de travaux

Tant que les travaux ne sont pas réalisés dans le délai prévu, ceux-ci entraînent des effets négatifs sur l'environnement. Des mauvaises odeurs, des maladies respiratoires, de la saleté ou de la pollution de la ville peuvent être constatées lors de ce retard.

De même le débordement d'eaux usées provoque de la saleté et entraîne des maladies de diarrhée.

En conclusion, nous avons procédé à l'analyse de bouchage des réseaux et des conséquences environnementales dans ce dernier chapitre. Pour cela, nous avons répertorié le problème sur ceux relatifs au non respect de règlements des usagers.

Quant à la troisième et dernière partie de notre recherche, elle s'enchaînera aux problèmes relatés ci-dessus par des propositions de solutions respectives et des solutions que l'on va retenir ainsi que les recommandations.

PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

Après avoir analysé ces différents problèmes d'ordre financier, d'ordre matériel, et d'ordre social, pour la bonne marche du service, ceux-ci doivent être résolus.

Nous allons alors proposer des solutions à l'aide des études et recherches que nous avons effectuées.

Cette troisième partie sera donc consacrée à la proposition de solutions, elle sera composée de trois chapitres :

- solutions sur la finance
- solutions sur les matériels
- solutions sur la vie sociale.

CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LA FINANCE

Dans ce chapitre, nous allons proposer des solutions efficaces et nécessaires pour la survie du SEU.

La finance est un moyen important dans la réalisation d'un objectif fixé dans une entreprise ou une entité donnée.

Ainsi, la gestion financière, qui est le sujet de notre recherche, a pour but, d'une part d'assurer régulièrement à l'entreprise les fonds nécessaires à son exploitation courante, et d'autre part, de contrôler la rentabilité des opérations ou activités auxquelles sont affectés ces fonds.

Alors, sur les problèmes financiers rencontrés au sein de cet établissement nous apportons deux solutions, que nous allons également étudier ou analyser :

- la négociation avec la JIRAMA
- l'étalement de paiement de dettes

SECTION 1 : NEGOCIATION AVEC LA JIRAMA

A chaque fin de bimestre, le SEU devra recevoir sa recette ou Redevance Eaux Usées (REU). Rappelons que suivant la loi 98-029 article 55 du 20/01/1999, SAMVA perçoit 10 % sur la facturation de consommation d'eau potable hors taxe des abonnés d'eaux de la JIRAMA des six arrondissements.

Cette somme ou plus précisément cette redevance forme la REU. Par convention et par décret, la JIRAMA devra donc verser cette somme tous les deux mois. Malgré les problèmes cités dans le chapitre I de la partie II, SAMVA devra négocier et faire des recommandations sur le versement de cette redevance avec la JIRAMA.

Cette négociation nous permet :

- d'améliorer la trésorerie
- de réduire les charges

1-1 Amélioration de la trésorerie

Du point de vue théorique, la vie financière d'une société dépend de sa situation de trésorerie. La trésorerie est prévue en procédant à la prévision de recettes et dépenses.

Par la négociation avec la JIRAMA, nous pouvons prévoir le montant des recettes ainsi que l'arrivée de celles –ci et nous devons établir rapidement si possible notre ordre de recette. Dans cette négociation, nous devons réclamer sur le respect du délai fixé en matière de versement de cette redevance. Par contre nous devons mettre à leur disposition la situation de versement de cette REU qu'elle a effectué. Nous pourrons d'ailleurs envisager d'allonger de 10 jours par exemple ce délai mais au-delà une relance sera appliquée. En cas de retard de versement, la JIRAMA devra nous prévenir à l'avance et fixer la date exacte de son paiement.

Une décision ferme et à respecter par les deux parties devra être tirée de cette négociation.

Nous pouvons espérer que la trésorerie est améliorée par une meilleure prévision de recette mais qu'en est-il des charges ?

1-2 Réduction des charges

Pour le bon fonctionnement du service, ce dernier devra effectuer des achats, des dépenses car il a ses propres besoins.

Nous tenons à préciser que les dépenses sont évaluées globalement mais non par station.

Remarque : La consommation d'électricité des stations de pompages est prise en charge par la Commune Urbaine d'Antananarivo.

Nous allons donc élaborer la prévision des dépenses suivant la meilleure prévision des recettes. La prévision permet de prendre des décisions purement réfléchies, cohérentes et coordonnées.

La manque de prévision entraîne des décisions inspirées par les seuls événements journaliers sans qu'il soit possible d'en définir le bien fondé dans l'avenir.

En effet, nous devons respecter le montant de crédit ouvert inscrit dans le budget c'est –à –dire éviter le dépassement d'engagement de chaque rubrique de charges.

Par conséquent, nous devons demander un délai fournisseur approprié à notre perception de recettes pour éviter l'augmentation des charges impayées chaque mois.

Une autre méthode de réduction des charges est l'annulation ou la suppression des charges inutiles.

A part les charges, nous devons aussi donner des solutions sur le paiement des dettes.

SECTION 2 : ETALEMENT DE PAIEMENT DE DETTES

D'après le problème rencontré dans le chapitre I : Section 2, nous devons apporter des remèdes conduisant à rembourser ces dettes qui empêchent l'amélioration de la trésorerie ainsi que l'exploitation de l'établissement.

Un équilibre doit exister entre chaque poste d'actif et de passif afin que l'entreprise puisse à tout moment être en mesure d'assurer le paiement des dettes qui viennent à échéance.

En effet, à cause de retard et insuffisance de fonds, le meilleur moyen de payer ses dettes est de les étaler. Nous proposons alors ce tableau de remboursement afin qu'il puisse soulager de ce problème.

TABLEAU DE REMBOURSEMENT DE DETTES (unité Ariary)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembr e	Octobre	Novembr e	Décembre
RECETTES												
RECETTES	60 000 000			60 000 000			60 000 000			60 000 000		
Totaux	60 000 000			60 000 000			60 000 000			60 000 000		240 000 000
DEPENSES												
Salaires HIMO	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000
Salaires (bureau)	2 300 000	2 300 000	2 300 000	2 300 000	2 300 000	2 300 000	2 300 000	2 300 000	2 300 000	2 300 000	2 300 000	2 300 000
Maintenance pompes	540 000	540 000	540 000	540 000	540 000	540 000	540 000	540 000	540 000	540 000	540 000	540 000
Achat fournitures	1 600 000					1 600 000						1 600 000
Achat matériaux de construction et de matières consommables						1 300 000						1 300 000
Frais de formation							4 000 000					
Totaux	8 440 000	6 840 000	6 840 000	6 840 000	6 840 000	9 740 000	10 840 000	6 840 000	6 840 000	6 840 000	6 840 000	93 480 000
												146 520 000
Disponibles												240 000 000
Remboursement de dettesN	7 210 000	7 210 000	7 210 000	7 210 000	7 210 000	7 210 000	7 210 000	7 210 000	7 210 000	7 210 000	7 210 000	86 520 000
N+1	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	60 000 000

Supposons que l'année N:2006, les dettes seront donc remboursés en Octobre 2007.

Les dettes seront évaluées à 7 210 000 Ar par mois pendant l'année 2006 mais à 6 000 000 Ar pour l'année 2007.

- Deux autres solutions peuvent nous aider au paiement de dettes :
- le suivi de paiement de la JIRAMA
 - l'exécution de travaux en régie

2-1 Suivi de paiement de la JIRAMA

Nous proposons alors au responsable d'établir un tableau afin de mieux suivre le paiement de la JIRAMA. Ce tableau sera établi par ce responsable et transmis chaque fin de période à la JIRAMA en guise de rappel pour celle-ci de l'état de versement qu'elle a effectué.

A l'aide de ce tableau, nous pouvons aussi faire des réclamations assez rapides en matière de non-respect de l'échéance de paiement et du montant à recouvrir.

2-2 Exécution des travaux en régie

L'exécution des travaux en régie est une décision de changement de la politique d'exploitation. Malgré le coût très élevé de travaux de gérance, SAMVA décide de ne plus faire appel à d'autre entreprise pour la réalisation de certains travaux.

L'élimination de ces travaux de gérance permet de réduire les charges externes de la société, et de tirer un avantage sur le paiement des dettes.

Une de notre avantage est que ces dettes ne sont pas soumises à des intérêts et aucun délai n'est fixé pour ses remboursements. Mais afin d'éviter des risques de litiges entre les deux parties et de porter de mauvaise image sur SAMVA, le mieux est de les payer le plutôt possible.

Par contre, le choix de travaux en régie exige l'emploi des HIMO qui doivent être payés à chaque fin de la semaine (vendredi). La meilleure solution pour nous est de bien gérer ces HIMO pour éviter de nouveaux recrutements (augmentation des charges personnelles).

Après avoir vu dans ce premier chapitre les solutions proposées au SAMVA pour faire face aux divers problèmes rencontrés au niveau de la finance, nous allons relater dans le second chapitre d'autres solutions concernant les matériels.

CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LES MATERIELS

Ce nouveau chapitre sera consacré sur des propositions de solutions sur les problèmes rencontrés au niveau de matériels.

Pour assurer les activités, l'entreprise utilise, en dehors des hommes, des machines et des matières, ces moyens sont exprimés à l'actif du bilan et doivent être suffisants pour que ces activités soient possibles.

A part le financement, les matériels sont des biens mobiliers nécessaires pour la réalisation des travaux des ouvrages et équipements des réseaux. Inclus dans les matériels sont les moyens de transport permettant d'améliorer la rapidité des travaux.

Précisons que ces matériels sont toujours manipulés par le personnel dont nous pouvons récapituler dans un tableau.

LISTE PERSONNEL SEU

Caractéristiques	Fonctions	Nombres
Personnel bureau	Chef de service	1
	Assistant technique	1
	Assistant chef d'équipe	1
	Secrétaire comptable	1
Personnel d'exécution	Conducteur de travaux	1
	Chef d'équipe	5
	Police administrative	4
	Chef de chantier	3
	Gardien STAPOM	8
	HIMO	52

Nous tenons à affirmer que le salaire de ces deux types de personnel est inégal ainsi que leur catégorie.

Parlons alors des remèdes sur les moyens de transport et celles sur les matériels proprement dits.

Pour ce faire, les deux suggestions suivantes seront avancées :

- renforcement de moyens de transport
- étoffement du parc matériel.

SECTION 1 : RENFORCEMENT DE MOYENS DE TRANSPORT

Tout employé doit être motivé par son employeur pour l'exécution de son travail. Ainsi, pour l'atteinte des objectifs fixés par le service, il est important d'avoir des moyens plus performants et suffisants. SAMVA doit alors faire des investissements sur les matériels de transport, d'où :

- l'acquisition de véhicule de liaison
- l'acquisition d'un camion spécial

1-1 Acquisition de véhicule de liaison

Comme cette expression décrite, un véhicule de liaison sert à lier les manutentionnaires d'un chantier vers un autre c'est-à-dire le transport de ces ouvriers d'un lieu vers un autre afin de réaliser les travaux exigés. A part les ouvriers, ce véhicule peut servir aussi à transporter les matériaux pour éviter d'autres frais et le retard des matériaux alors que les manutentionnaires sont déjà sur place.

L'acquisition de ce véhicule de liaison offre un avantage aussi pour SAMVA car elle permet de donner satisfaction aux ouvriers, de leur apporter plus de motivations dans la réalisation des travaux.

Démontrons ci-après par tableau le mode paiement de cette automobile ainsi que son tableau d'amortissement.

Si telle est la solution proposée sur le transport de personnel et de matériels, qu'en est-il sur les rendements ?

1-2 Acquisition de camion spécial

Pour le transport de produit de curage des canaux, nous proposons d'acquérir ce camion spécial car vu les problèmes rencontrés ci-dessus le coût de transport est trop élevé et nous avons une difficulté sur la location de camion.

Au niveau de l'exploitation, ce camion est très indispensable dans la réalisation de travaux de curage pour le transport de rendements surtout sur le fait que nous faisons nos travaux en régie.

Au niveau de la finance, cette acquisition permet de réduire les charges de location. Par conséquent, en matière d'investissement, SAMVA doit payer une somme donnée chaque mois au concessionnaire.

Nous allons voir dans le tableau ci-dessous les sommes à verser pour chaque mensualité, et dans l'autre tableau les amortissements que nous devons réaliser pendant la durée d'utilisation de ces deux véhicules.

MODE DE REGLEMENT DU CAMION (unité Ariary)

Période (mois)	Valeur début	Intérêt 20%	A payer	Valeur fin
	54 000 000	10 800 000		64 800 000
1	6 000 000	1 200 000	7 200 000	57 600 000
2	6 000 000	1 200 000	7 200 000	50 400 000
3	6 000 000	1 200 000	7 200 000	43 200 000
4	6 000 000	1 200 000	7 200 000	36 000 000
5	6 000 000	1 200 000	7 200 000	28 800 000
6	6 000 000	1 200 000	7 200 000	21 600 000
7	6 000 000	1 200 000	7 200 000	14 400 000
8	6 000 000	1 200 000	7 200 000	7 200 000
9	6 000 000	1 200 000	7 200 000	0

Supposant que la valeur d'aquisition est de : 60 000 000 Ar

TVA 20% 12 000 000 Ar

d'où TTC 72 000 000 Ar

Le premier versement est à 1/4 du prix TTC d'où : $72 000 000 \text{ Ar} * 1/4 = 18 000 000 \text{ Ar}$

Le reste à payer : $72 000 000 \text{ Ar} - 18 000 000 \text{ Ar} = 54 000 000 \text{ Ar}$

MODE DE REGLEMENT DE VEHICULE DE LIAISON (unité Ariary)

Période (mois)	Valeur début	Intérêt 20%	A payer	Valeur fin
	36 000 000	7 200 000		43 200 000
1	4 000 000	800 000	4 800 000	38 400 000
2	4 000 000	800 000	4 800 000	33 600 000
3	4 000 000	800 000	4 800 000	28 800 000
4	4 000 000	800 000	4 800 000	24 000 000
5	4 000 000	800 000	4 800 000	19 200 000
6	4 000 000	800 000	4 800 000	14 400 000
7	4 000 000	800 000	4 800 000	9 600 000
8	4 000 000	800 000	4 800 000	4 800 000
9	4 000 000	800 000	4 800 000	0

Prix d'acquisition : 40 000 000 Ar

TVA 20 % : 8 000 000 Ar

TTC : 48 000 000 Ar

Le premier versement est à 1/4 du prix TTC : $48 000 000 \text{ Ar} * 1/4 = 12 000 000 \text{ Ar}$

Le reste à payer : $48 000 000 \text{ Ar} - 12 000 000 \text{ Ar} = 36 000 000 \text{ Ar}$

Ce montant est à rembourser pendant les 9 mensualités.

PLAN D'AMORTISSEMENT (unité Ariary)

Période (année)	VEHICULE DE LIAISON				CAMION SPECIAL			
	Valeur début	Amt annuel	Amt cumulé	Valeur fin	Valeur début	Amt annuel	Amt cumulé	Valeur fin
2005				40 000 000				60 000 000
2006	40 000 000	16 000 000	16 000 000	24 000 000	60 000 000	24 000 000	24 000 000	36 000 000
2007	24 000 000	9 600 000	25 600 000	14 400 000	36 000 000	14 400 000	38 400 000	21 600 000
2008	14 400 000	5 760 000	31 360 000	8 640 000	21 600 000	8 640 000	47 040 000	12 960 000
2009	8 640 000	3 456 000	34 816 000	5 184 000	12 960 000	5 184 000	52 224 000	7 776 000
2010	5 184 000		5 184 000	0	7 776 000		7 776 000	0

Leur durée d'utilité est de 5 ans, le taux d'amortissement appliqué est donc : $100 / 5 = 20\%$ (taux linéaire)

Nous allons donc prendre le cas d'amortissement dégressif car les biens acquis seront neufs.

Taux dégressif (Td): taux linéaire * 2 (2: coefficient pour les biens dont leur durée de vie varie de 5 à 6 ans)

$Td = 20\% * 2 = 40\%$

$Td = 40\%$

Nous tenons toujours à préciser que ce camion doit être un camion benne et avoir une carrosserie anti-corrosive supportant le caractère corrosif des rendements.

Cette première section met en exergue les solutions proposées sur les matériels de transports. Dans la seconde section, voyons quelles en sont nos suggestions sur les matériels proprement dits ?

SECTION 2 : ETOFFEMENT DU PARC MATERIEL

Les matériels sont définis comme des machines, des outils des biens appartenant à une entreprise pour la réalisation de ses objectifs.

Pour avoir un bon résultat, ces matériels doivent avoir une performance. D'après le tableau sur les matériels, nous constatons que la majorité de ces matériels est manuelle.

Il ne suffit pas seulement que ces matériels soient performants mais il faut aussi qu'ils soient en nombre suffisant pour le besoin du service.

Exemple : ordinateur, photocopieuse, matériels et mobiliers de bureau, motopompe,...

Pour cette même année, le temps de fonctionnement de stations est de 7554.04 heures.

Nous proposons alors deux solutions :

- l'utilisation de matériels plus performants
- la diminution de main d'œuvre

2-1 Utilisation de matériels plus performants

L'objectif du SEU est le curage de 47 km sur 150 km pendant une année soit 31,33%. La réalisation de ces travaux exige un matériel plus performant.

Compte tenu des travaux que doivent réaliser SAMVA dans le délai prévu et suivant les normes, il devra utiliser des matériels tels que les motopompes à haut débit c'est-à-dire avoir une capacité de plus de 40 m³/h.

Il s'avère intéressant pour l'établissement d'employer des machines à moteur pour le curage des canaux, le débouchage des réseaux...

Par conséquent, nous devons donner des formations sur le mode d'emploi, sur l'entretien et la maintenance des nouveaux matériels au personnel concerné.

L'utilisation des machines à moteur permet d'éviter moins de risques d'accident de travail et de réduire les mains d'œuvre.

Ce dernier avantage est la seconde solution que nous allons suggérer ci-dessous.

2-2 Diminution de Main d'œuvre (MO)

Selon le budget, le salaire de personnel d'exécution ou HIMO représente 36% de l'emploi ou d'utilisation de fonds dans le SEU.

En effet, pour la survie du service, ce dernier aura toujours besoin des personnes capables, qualifiées pour assurer ces travaux.

Pourtant, malgré l'augmentation des charges impayées de l'établissement, le service devra diminuer ses MO afin de réduire les charges fixes et charges internes de la société.

Par conséquent, pour atteindre les objectifs fixés par le service, il doit retenir le nombre de ces MO, seulement, pendant les grands travaux.

CHAPITRE III : SOLUTIONS CONCERNANT LA VIE SOCIALE

Comme toute autre entreprise SAMVA a aussi son propre environnement que nous allons répartir en deux :

- l'environnement interne
- l'environnement externe

L'environnement interne est formé par :- ses clients qui sont les particuliers (ménages, autre entreprise,...)

- ses fournisseurs qui sont les fournisseurs de fourniture de bureau, les quincailleries,...

L'environnement externe est formé par : - la CUA,

- la JIRAMA,
- le Ministère de l'Environnement et des Eaux et Forêts,
- le Ministère de l'Aménagement du Territoire.

Par la connaissance de son environnement, nous pouvons déduire qu'il a une obligation à effectuer sur les ménages, la population.

Nous pouvons proposer la solution sur cette vie sociale par l'intermédiaire du Fokontany.

SECTION 1 : NEGOCIATION AVEC LE FOKONTANY

Même si une des attributions du chef d'équipe est la négociation avec les personnes responsables du Fokontany, les particuliers dans un quartier, nous devons insister sur le fait que le Fokontany contribue à la sensibilisation de la ville.

Rappelons que le Fokontany et SAMVA doivent avoir un même objectif qui est la maintenance de la ville dans un état de propreté.

« *Tanana madio no tanjona ka tadio* » selon la CUA.

Par cette négociation, nous pouvons proposer deux solutions plus concrètes, qui sont :

- le débouchage périodique des canaux
- la sensibilisation

1-1 Débouchage périodique des canaux

Comme le balayage des ruelles fait dans certains quartiers de la ville d'Antananarivo, les Fokontany doivent aussi imposer des règles sur ce débouchage des canaux. Ils doivent fixer par ailleurs lors d'une grande réunion, les sanctions à appliquer aux ménages n'ayant pas pu participer à ces travaux d'assainissement.

Ils doivent aussi apparaître à l'avance la date de débouchage et faire parvenir à chaque ménage une convocation. Ce débouchage se fera de manière différente selon les quartiers. Dans les bas quartiers, il devra être effectué trois fois ou plus durant une année. Dans les autres quartiers, nous pourrons proposer qu'il doive se pratiquer une fois par an.

Si telle est notre première solution, voyons ce quelle en est la seconde.

1-2 Sensibilisation

Le terme « sensibilisation » définit l'action de sensibiliser c'est-à-dire rendre quelqu'un ou un groupe sensible ou réceptif à quelque chose, faire comprendre.

Pour notre cas, cette sensibilisation nous aide à apprendre et à éduquer les gens à bien se comporter, à respecter les règles sur la propriété.

Deux types de sensibilisations peuvent être envisagés :

- la sensibilisation verbale ou morale

Elle peut être réalisée lors de grande réunion des Fokontany. L'animation devra être limitée entre 10 minutes à 15 minutes pour éviter le jugement des gens pour les longs discours. Il s'avère utile que certains responsables du SAMVA (exemple : Police administrative) participent à ce discours.

- la sensibilisation par affiche

Pour les personnes qui ne savent pas lire et écrire, la première méthode est très essentielle. Cette seconde méthode, par contre, est applicable pour les personnes qui n'ont pas pu assister à la grande réunion et les étrangers passant dans le quartier.

Cette affiche ou cette plaque doit être lisible et attrayante. Des dessins peuvent aussi aider pour l'animation surtout pour les enfants.

De toutes ces solutions, il y a celles qui doivent être retenues que nous allons voir dans le dernier chapitre ainsi que les résultats attendus.

CHAPITRE IV: SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Dans ce dernier chapitre, nous allons proposer des solutions qui méritent d'être retenues, ainsi que les résultats attendus qu'ils seront du point de vue financière, économique et sociale.

Tout d'abord, nous allons voir les solutions retenues.

SECTION I : SOLUTIONS RETENUES

En faisant une étude sur l'analyse financière, nous proposons deux sortes de solutions à retenir :

- un modèle de ratios
- une élaboration de fiche de contrôle et suivi.

1-1 Modèle de ratios

Par définition, le ratio est le rapport, exprimé en pourcentage, entre deux grandeurs économiques ou financières.

Ces ratios ont pour intérêt d'informer les analystes financiers sur de nombreux aspects de l'entreprise qu'il souhaite de mettre en valeur, et de suivre l'évolution économique de l'entreprise.

Nous pouvons citer plusieurs types de ratios, en matière d'analyse financière :

- ratio de structure
- ratio d'activité
- ratio de trésorerie
- ratio de rentabilité et de productivité

TABLEAU DE RATIOS FINANCIERSRatios de structure

Ratios	Mode de calcul	Appréciation
Autonomie financière	<u>Capitaux propres</u> <u>Capitaux étrangers</u>	Mesure l'indépendance de l'entreprise
Equilibre financier	<u>Capitaux permanents</u> <u>Actifs immobilisés</u>	Mesure la nature du financement des immobilisations
	<u>Capitaux propres</u> <u>Capitaux permanents</u>	Mesure la capacité d'emprunt de l'entreprise
Endettement	<u>Emprunts</u> <u>Ressources propres</u>	Mesure le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des tiers

Ratios d'activité

Ratios	Mode de calcul	Appréciation
Rotations de capitaux investis	<u>Chiffres d'affaires hors taxe</u> <u>Actif total</u>	Degré capitalistique d'une entreprise et aptitude des dirigeants à utiliser au mieux le fonds à leur disposition
Rotations de capitaux propres	<u>Chiffres d'affaires hors taxe</u> <u>Capitaux propres</u>	Indique combien de fois l'entreprise a fait tourner les ressources propres dont elle dispose au cours d'une période

Ratios de trésorerie

Ratios	Mode de calcul	Appréciation
Trésorerie immédiate	<u>Valeur disponible</u> <u>Dettes à court terme</u>	Mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances

Liquidité générale	Actifs circulants	Exprime l'importance des biens auxquels l'entreprise peut faire appel pour payer ses dettes à court terme
	Dettes à court terme	

Ratios de rentabilité et de productivité

Ratios	Mode de calcul	Appréciation
Rendement des stations	Heures écoulées Volumes refoulés	Mesure la productivité des stations
Rendements des mains d'œuvres	Durée effective du travail hebdo Durée légale du travail hebdo	Constitue un indicateur de conjoncture
Rentabilité économique ou Return On Assets	Résultat d'exploitation Total actif	Mesure l'aptitude des outils d'exploitation à créer une richesse supplémentaire
Rentabilité financière ou Return On Investment	Résultat net de l'exercice Ressources stables	Mesure la rentabilité des ressources mises en jeu pour l'exploitation de l'entreprise

Ratio de Marge Nette	Résultat net	Mesure le résultat final de l'entreprise à la clôture de l'exercice
	Chiffres d'affaires hors taxe	
Rentabilité brute	Marge brute d'autofinancement Capitaux propres	Mesure la capacité à produire un flux monétaire susceptible d'assurer à la fois le renouvellement des immobilisations de l'entreprise, sa croissance

1-2 Elaboration de fiche de suivi et de contrôle

Pourquoi une fiche de suivi et de contrôle ? Tout d'abord, nous allons faire une description de ces deux mots.

Le mot « contrôle » vient du verbe contrôler qui signifie d'une part, vérifier que les choses se déroulent conformément (comparaison entre prévision et réalisation) et d'autre part, maîtriser une situation.

Par contre, le mot « suivi » vient du verbe suivre ou évaluer. Il constitue alors une mesure des résultats.

En effet, afin de réaliser un meilleur contrôle et suivi du paiement de la JIRAMA, nous proposons d'établir un tableau de suivi et de contrôle :

Date	Date prévue versement	Date envoi ordre de recette (OR)	Facturation (mois)	Montant (OR)	Montant versé	Reste à récupérer	Observations

Ce tableau permet de nous aider à suivre le délai de versement de la JIRAMA. Il doit alors mettre en évidence le respect ou non du délai de versement sans excéder les 10 jours convenus dans le contrat de négociation.

A l'aide de ce tableau, nous pouvons aussi faire des réclamations assez rapides en matière de non-respect de l'échéance de paiement et du montant à recouvrir.

Par l'élaboration de ce tableau, trois questions doivent être posées :

- les objectifs sont-ils atteints ? (redevance arrivée à temps voulu)
- les moyens utilisés correspondent-ils à ceux prévus ? (informations suffisantes)
- quelles corrections devons-nous apporter ?

Si telles sont les solutions retenues, quels sont nos résultats attendus et nos recommandations ?

SECTION 2 : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES

A partir de ces différentes solutions que nous avons proposées, nous décrivons les résultats attendus et essayons par la suite de donner des recommandations

2-1 : Résultats attendus

Les résultats attendus de la mise en œuvre de ces solutions sont ventilés sur trois plans, à savoir :

- le plan économique
- le plan financier
- le plan social

2-1-1- Résultats économiques

L’élaboration de fiche de suivi et de contrôle de paiement de la JIRAMA ainsi que le tableau de bord et l’évaluation des ratios permettent de situer le niveau de financement du service et de favoriser le développement de celui-ci en augmentant les richesses ou les « valeurs ajoutées » réparties entre différents agents économiques : la population, le personnel, et le service lui-même.

Au niveau de la population, cette richesse s’exprime par la satisfaction morale sur la bonne qualité de service effectué par l’établissement. Pour le personnel, elle s’exprime par l’augmentation des avantages telles que la gratification, la prime, et quelques avantages en nature.

Le bon financement permet aussi au service d’équilibrer les ressources stables face aux emplois durables.

Si tels sont les résultats attendus sur le plan économique, qu’attendons-nous sur le plan financier ?

2-1-2 Résultats financiers

Sur le plan financier, les objectifs des dirigeants sont de différentes natures ; nous pouvons en citer quelques exemples :

- d'obtenir à la fin d'un exercice comptable une trésorerie positive lui permettant d'évoluer ses activités,
- de dégager par l'établissement de bilan un résultat positif : « bénéfice »,
- de trouver un meilleur équilibre entre les dépenses engagées et les recettes reçues.

Par conséquent, le suivi et le contrôle de versement REU par la JIRAMA permettent au service d'améliorer la trésorerie, de réaliser un solde bénéficiaire.

Par la réalisation de ces bénéfices, les dirigeants pourraient faire des investissements nécessaires pour le développement du cycle d'exploitation.

Ce résultat satisfaisant implique également la facilité d'honorer ses dettes financières envers les fournisseurs et envers d'autres établissements.

Certes, l'amélioration de la gestion financière de ce service aura aussi des effets sur le plan social, vu qu'elle est un facteur de développement.

2-1-3 Résultats sociaux

Par suite d'une décision d'investissement et de sensibilisation, un changement important apparaîtra sur le plan social.

En effet, SAMVA pourrait améliorer les méthodes de sensibilisation dans chaque quartier de la ville d'Antananarivo, ainsi que la performance des matériels utilisés dans les stations de pompage du service. La propreté et l'assainissement de la ville seront donc parfaitement assurés.

Une meilleure image de SAMVA, de même pour la CUA sera donc apportée par la population.

La rapidité dans la réalisation des travaux et la qualité du service rendu favorisent également une satisfaction de la population.

Après avoir décrit les résultats attendus, passons maintenant aux recommandations générales.

2-2 Recommandations générales

Afin de mener à bien la mise en œuvre de ces solutions et aussi la réalisation de ces résultats, des mesures d'accompagnement vont être apportées.

Elles se rapportent généralement sur :

- l'amélioration de la trésorerie
- la diminution du besoin en fonds de roulement

2-2-1 Amélioration de la trésorerie

Pour mener à bien cette mission, deux notions principales de la trésorerie sont à améliorer :

- l'encaissement
 - le décaissement
- a) Amélioration de l'encaissement

L'encaissement consiste à recevoir de l'argent ou de toucher une somme en paiement d'une marchandise vendue ou d'un service effectué.

L'amélioration de cet encaissement exige une prise de décision stricte et importante des dirigeants soit sur la politique adoptée par l'entreprise, soit sur le contrôle de gestion. Ils doivent faire un diagnostic financier qui permet d'évaluer l'efficacité de la politique mise en place et apporter des corrections sur les mauvais résultats.

Nous proposons alors comme recommandations :

- la modernisation des immobilisations

Comme nous avons parlé dans le chapitre II sur la proposition de solutions, SAMVA doit faire des investissements sur matériels pour la bonne exécution des travaux d'assainissement de SEU.

Ces matériels qu'ils soient de transports ou autres doivent être maintenus de leur état nouveau. Cette maintenance doit être assurée par une personne responsable pour chaque matériel, et exige des formations aux ouvriers.

Afin de réussir cette maintenance, SAMVA doit aussi faire des inventaires ou vérification technique à chaque fin d'exercice.

- la conception d'un système de gestion de trésorerie

Celle-ci consiste à placer les excédents de trésorerie afin d'obtenir des intérêts. En effet, le non-paiement des fournisseurs entraînerait la mise en faillite, par manque de trésorerie.

La situation idéale est la détention de l'argent liquide juste pour faire face aux besoins immédiats qui devra être aussi le but de trésorier.

b) Amélioration de décaissement

Le décaissement est le fait de retirer de l'argent de la caisse, de l'affecter à un versement ou à un paiement d'une acquisition quelconque ou d'un service obtenu.

Des techniques d'amélioration nous sont conseillées :

- alléger les charges d'exploitation qui consiste à déterminer le niveau des achats nécessaires et le stock de sécurité pour pallier la rupture de stock, et étudier les besoins minimums de fonctionnement par l'inventaire physique fait par mois c'est-à-dire limiter les achats. Il est aussi important de

normaliser les charges de personnel. La suppression des paiements de charges par caisse est primordiale pour le service.

- éviter les nouveaux recrutements en affectant certains personnels déjà existants à d'autre fonction.

La seconde recommandation que nous allons voir est liée au besoin en fonds de roulement.

2-2-2 Diminution du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Nous pouvons diminuer ce BFR de deux façons soit : - par la gestion de l'actif circulant ou courant

- par la gestion du passif exigible

a) Gestion de l'actif circulant ou courant :

A partir du bilan financier, nous pouvons décrire les postes de l'actif circulant :

- le stock
- les créances
- la disponibilité (banque, caisse)

La gestion de l'actif circulant suppose alors la gestion de l'encaisse et la disponibilité ; la gestion des réalisables et la disponibilité ; la gestion de stock ; et la gestion des clients et les débiteurs.

b) Gestion du passif exigible :

Celle-ci consiste à ralentir la sortie de trésorerie c'est-à-dire la mise en œuvre de moyens de règlement nécessitant un délai d'encaissement ; à rechercher les crédits moins onéreux :

impôt, frais du personnel et charges sociales, travaux, fourniture et service extérieurs; à améliorer la politique envers les fournisseurs (crédit fournisseur < autres crédits).

CONCLUSION GENERALE

Nous arrivons maintenant au terme de notre rapport.

Nous espérons que les travaux de recherche que nous venons d'exposer dans cet ouvrage contribuent effectivement à l'amélioration de la gestion financière du service, en l'occurrence le Service Eaux Usées qui assure le traitement des eaux usées et de la gestion des stations de pompage.

D'ailleurs, nous nous excusons de toutes sortes d'éventuelles imperfections sur le fond et la forme de notre travail de mémoire.

Mais avant d'apporter définitivement un terme à cette étude, il nous paraît intéressant de rappeler encore ici que l'objet de notre thème est en grande partie axé sur ce qui permet au service de bien gérer les redevances virées par la JIRAMA en adoptant une méthode de gestion efficace qui vise à améliorer son résultat financier.

L'intérêt de ce thème c'est qu'il permet de mettre en place un système de gestion rationnelle, favorisant réellement la trésorerie ainsi que le suivi et l'évaluation des activités.

En effet, l'étude de ce thème nous a permis d'analyser les problèmes que rencontrent les EPIC comme SAMVA, au niveau de retard de versement de fonds ou de REU (Redevance Eaux Usées) pour le financement de l'exploitation et de l'amélioration des infrastructures dans le but d'améliorer la qualité du service rendu au public.

Pour cela, nous avons mis en exergue deux problèmes fondamentaux, à savoir :

- les problèmes liés à la finance : à ce propos, nous avons analysé les difficultés sur le retard de versement de REU par la JIRAMA ainsi que celles de paiement des arriérés.

- les problèmes liés aux matériels : pour cela, nous avons révélé le problème de moyens de transport et celui du parc matériel.
- les problèmes liés à la vie sociale : ici, nous avons mise en évidence le non respect des règlements de la population.

Pour redresser ces situations, nous avons proposé des solutions grâce à la recherche que nous avons menée tout au long de ce travail.

Ces solutions visent à :

- faire des négociations avec la JIRAMA et d'étaler le paiement des dettes en proposant de suivre le versement de la JIRAMA, d'exécuter les travaux en régie, de réduire les charges afin d'améliorer la trésorerie.
- renforcer les moyens de transport et étoffer le parc matériel en proposant de faire des investissements.
- négocier avec le Fokontany pour le débouchage des canaux et la sensibilisation de la population.

Afin de les rendre exécutoires, des améliorations ont été faites. Ainsi, des solutions méritent d'être retenues. Elles consistent à :

- établir des modèles de ratios
- élaborer une fiche de suivi et contrôle.

De ce fait, le service pourrait obtenir une trésorerie excédentaire à la fin de l'exercice et atteindre une amélioration de la qualité de service rendu par SAMVA.

Mais pour mieux atteindre ces résultats, nous avons recommandé la mise en œuvre rationnelle de l'outil : « Tableau de Bord », le calcul de certains ratios ainsi que l'élaboration d'une fiche de suivi et de contrôle. Ces mesures d'accompagnement contribuent à la bonne réalisation de ces solutions.

Pour clore notre rapport, nous tenons à préciser que nous n'avons pas l'intention de prétendre que la recherche effectuée a été parfaite et que les solutions proposées soient les meilleures, mais nous sommes conscients que d'autres voies de recherches restent encore à ouvrir pour le développement de notre pays surtout dans les EPIC comme SAMVA.

Nous encourageons par conséquent les autres étudiants à s'y pencher.

Et nous espérons également que ce thème ainsi traité servira de support pour ces autres recherches.

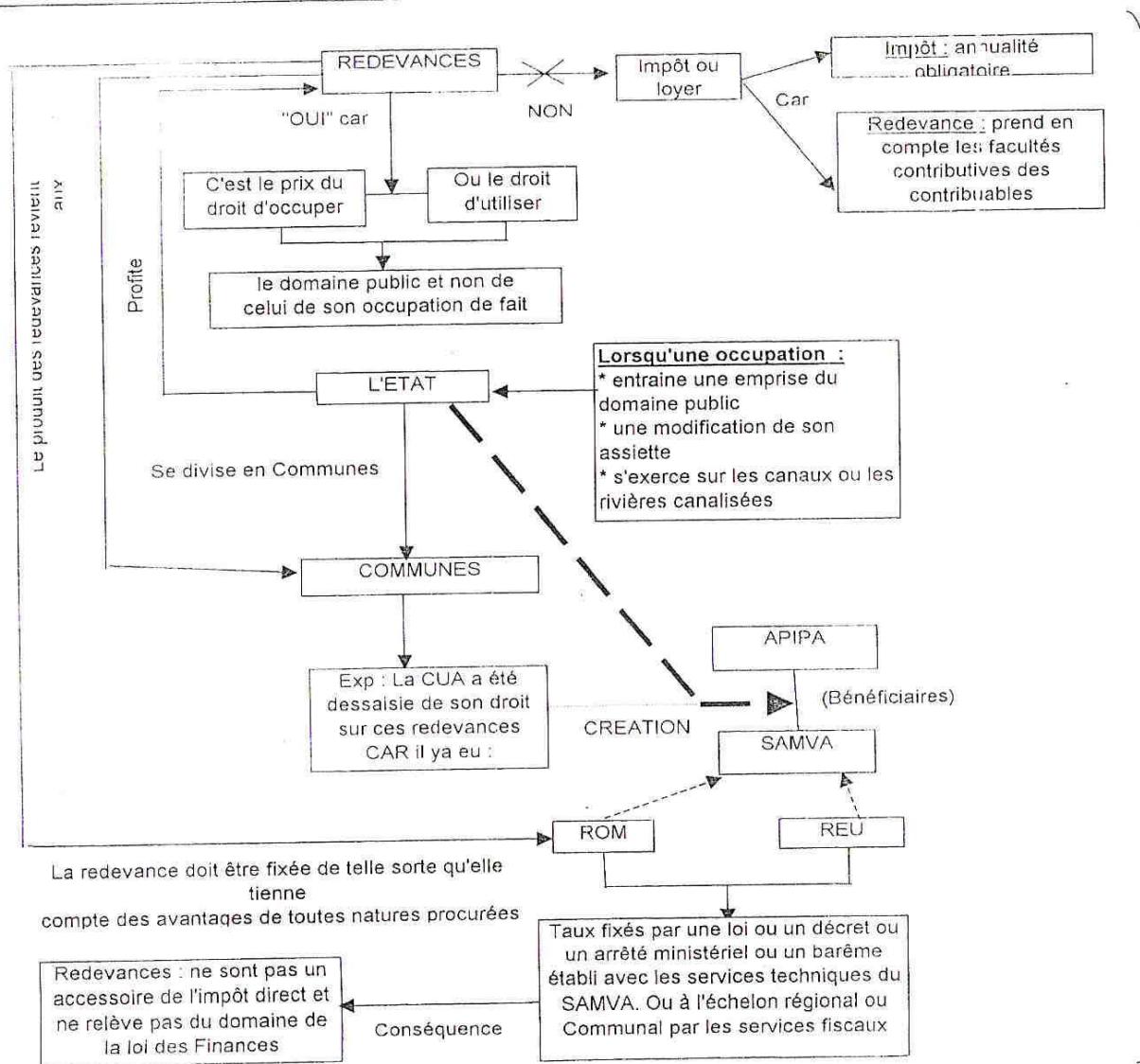
ANNEXES

ANNEXE I : Etablissement et perception de redevances du SAMVA

ANNEXE II : Création et financement du SAMVA

ANNEXE III : Situation financière du SEU

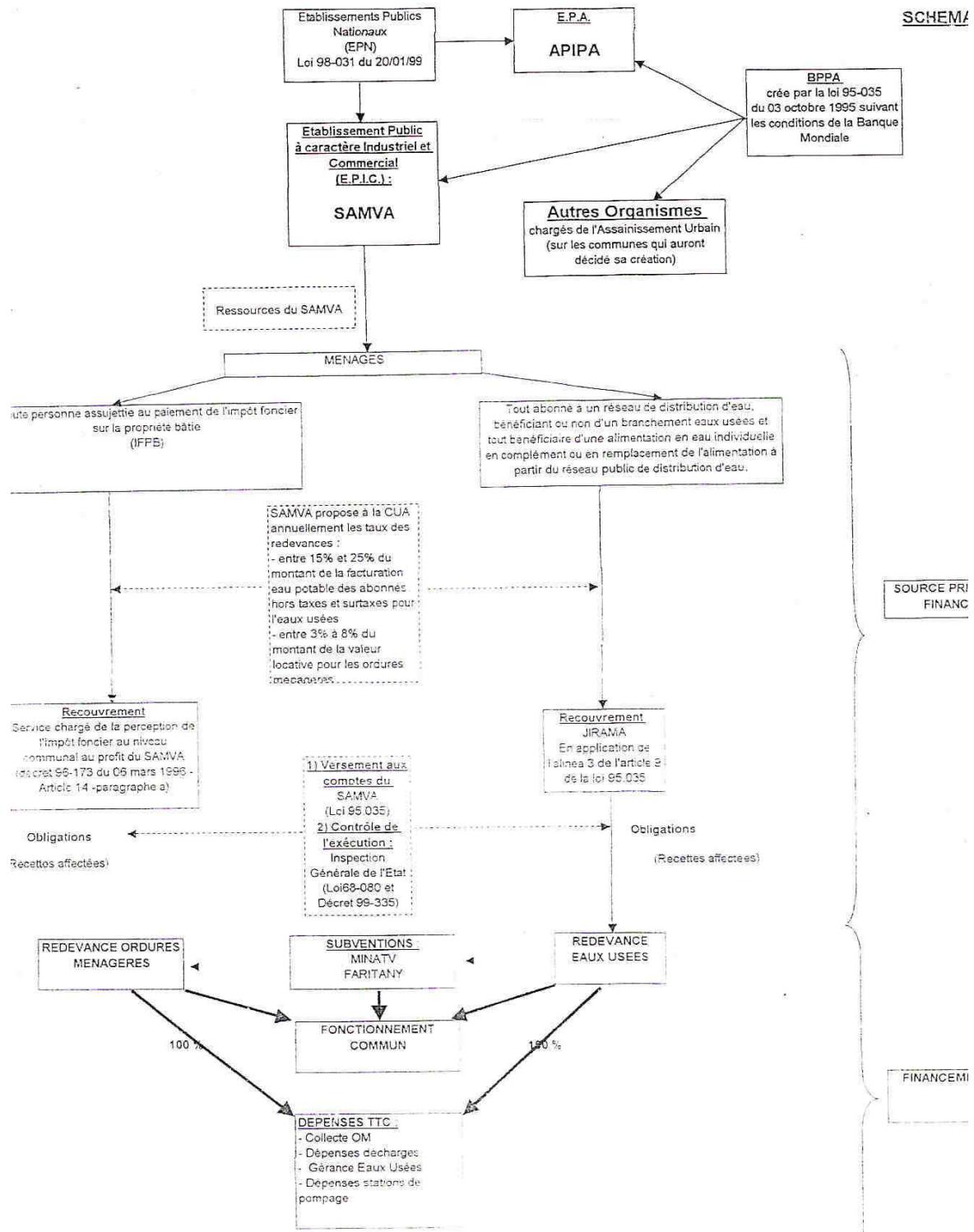
ETABLISSEMENT ET PERCEPTION DES REDEVANCES ORDURES MENAGERES ET EAUX USEES



ESPRIT ET PRINCIPES GENERAUX QUE DOIVENT CONSIDERER LES LEGISLATEURS QUI VEULENT PERENNISER LES RESSOURCES POUR NE PAS DEPENDRE DES CONJONCTURES TELLES QUE :

- 1) L'insuffisance chronique des recettes budgétaires de la Commune Urbaine d'Antananarivo
- 2) le changement inéluctable d'élus qui s'accompagne souvent de politique différente de celle suivie par l'équipe sortante

CREATION ET FINANCEMENT DU SAMVA



TRES POSSIBILITES FINANCIERES

Financements à chercher	REAL
<p>selon le Décret 96-173 du 06 mars 1996 en son article 14, les ressources financières du SAMVA peuvent aussi être :</p> <ul style="list-style-type: none"> contributions, ristournes ou redevances découlant de conventions passées avec des personnes physiques ou morale, les sociétés, revendus des fonds placés au Trésor ou éventuellement à tous autres organismes de droit public ou privés, avances ou emprunts, fonds d'aide extérieure, donations, legs et recettes exceptionnelles et imprévues; si que des ressources créées ou affectées par décision et délibération du conseil municipal dans le cadre de la loi 	Usine de NEANT NEANT Dossiers NEANT NEANT

SITUATION FINANCIERE DU SAMVA (Réalisations de 2000 à 2004)

TEXTES		Année 2000 (En Fmg)		Année 2001 (En Fmg)		Année 2002 (En Fmg)		Année 2003 (En Fmg)		Année 2004 (En Fmg)		Année 2005 (4 ^e 1/12 ^e bud 2004) (En Ariary)		
		au 31/12	au 06/07/05											
Lei		96-035 du 03/10/95												
Décret		96-173 du 06/03/096												
Convention JIRAMA/SAMVA		Du 22/10/97 par facile reconduction												
Rénumération JIRAMA		395 Fmg par facture												
A/- Budget annuel		2 857 000 000	2 674 000 000	2 673 216 000	2 795 976 000	2 905 739 424	524 598 854,99							
B/- Mise en recouvrement en engagements		2 602 207 473	2 275 046 845	1 357 276 446	2 676 303 900	1 181 692 141	93 649 899,27							
Bb/- Mise en recouvrement en arriérés		425 975 678	1 341 478 604	1 192 033 849	867 098 957	1 205 154 936	301 121 187,00							
B/- MISES EN RECOUVREMENT (en besoins) (Ba+Bb)		2 928 183 151	3 616 525 449	2 549 310 295	3 543 402 857	2 386 847 076	394 771 086,27							
Ca/- Recettes budgétaires (OP) en cours		2 208 877 202	2 677 782 765	2 303 491 444	2 634 591 477	2 277 743 056	142 328 516,00							
Cb/- Recettes budgétaires (OP) reçues		637 008 079	738 254 480	891 271 420	1 080 964 163	904 302 852	222 374 803,00							
CI/- MISES EN RECOUVREMENT (en recettes) (B+Cb)		3 565 191 230,00	4 354 779 929,00	3 440 581 716,00	4 624 367 020,00	3 291 149 929,00	617 146 009,27							
DI/- Versement de la JIRAMA (exce en cours)		1 470 622 722	1 788 511 335	1 222 627 281	1 730 288 625	1 389 684 917	?							
E/- Solde au 01/01		297 533 495	102 610 838	21 430 081	113 313 799	1 585 829	6 261 006,60							
FI/- Versements REU (en reliquat)		637 008 079	738 254 480	891 271 420	1 080 964 163	904 302 852	150 000 000,00							
Gi/- Autres opérations														
HI/- TOTAL RECETTES (D+E+F+G)		2 405 164 296	2 627 376 653	2 135 228 782	2 924 566 587	147 800 188	15 392 017,00							
II/- Besoins financés par d'autres ressources		46 400	143 793 721	70 168 432	45 478 704	66 748 466	11 196 047,68							
J/- Besoins financés par ressources EU		1 165 475 609	983 066 033	759 029 626	1 425 670 261	410 526 841	45 137 541,65							
Jb/- liquidation arrêtés (EU)		421 182 639	1 297 632 846	853 013 280	867 098 957	1 061 180 097	47 084 176,40							
Ji/- liquidation arrêtés (OM)		631 237 380	-	264 871 183	314 913 292	20 444 133	677 051,00							
Jb/- liquidation arrêtés (Autres)		-	-	-	-	93 676 122	3 496 620,60							
Jd/- Comptes de fractions OM		94 402 809	325 248 693	145 000 894	315 298 248	810 789 184	71 929 560,45							
Ji/- Autres opérations		255 122	-	-	-	15 432 376	1 365 000,00							
K/- Disponibilité à la banque/calisse (H - J)		102 610 838	21 430 081	113 313 799	1 585 829	31 305 033	1 964 073,50							
La/- Solde sur budget (A-I-Ja)		1 691 478 031	1 547 141 246	1 844 017 942	1 324 827 035	2 428 464 117	468 265 265,66							
M/- Restes à recouvrer (C-D-F)		1 457 560 429	1 830 014 114	1 326 783 014	1 813 114 232	997 182 159	467 146 009,27							
N/- Recettes non réalisées (A - D)		1 386 377 278	887 488 665	1 450 688 719	1 066 687 375	1 516 074 507	524 598 854,99							
O/- RESTES	O1/- RAP (dettes en cours) (Ba-Ja)	1 336 685 564	1 148 188 091	528 078 388	1 205 154 935	704 416 834	37 316 310							
O2/- Dette antérieure (Bb-Jb)		4 793 040	43 845 758	339 020 569	-	143 974 838	264 037 011							
O3/- TOTAL RAP (O1+O2)		1 341 478 604	1 192 033 849	867 098 957	1 205 154 935	848 391 672	291 363 321							
P/- Disponibilités en engagement (N - O1)		49 691 714	-	260 689 426	922 610 331	139 467 560	811 657 673	467 282 544,99						
Q/- Budget (exécuté/déficit) (C-D-Ba)		-	293 330 271	402 735 910	946 214 998	41 712 423	1 096 050 914	48 678 616,73						
R/- Trésorerie (exécuté/déficit) (D - Ba)		-	1 031 584 751	488 535 510	134 749 165	946 015 275	207 972 776	-	93 649 899,27					
SI/- Action de la JIRAMA	Sal/- % aux mises en recouvrement (D/Cx100)	66,58	66,72	53,07	65,68	61,01	-							
	Sh/- % au budget (D/A)x100	51,47	66,81	45,73	61,88	47,82	-							
	T/- Ratio de financement >= 0,80 (D/Ba)	0,59	0,79	0,90	0,65	1,18	-							
	UI/- Cas général: Ratio d'indépendance financier >0,65 (D+F)/O3	1,57	2,12	2,44	2,33	2,70	0,51							
	VI/- Cas général: Indicateur de performance de trésorerie (<=0,80) (H/O3) ou RARRAP	1,09	1,54	1,53	1,50	1,18	1,60							

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : GENERALITE	3
<i>CHAPITRE I : PRESENTATION DU SAMVA</i>	<i>4</i>
<u>SECTION I : HISTORIQUE.....</u>	<u>4</u>
1-1 Origine.....	4
1-2 Cadre juridique et légal	5
<u>SECTION II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</u>	<u>6</u>
2-1 Les organes d'administration	6
2-1-1 Le Conseil d'Administration.....	6
2-1-2 La direction	7
2-2 Les services fonctionnels.....	8
2-2-1 Le Service Administratif et Financier (SAF).....	10
2-2-2 Le Service Ordures Ménagères (SOM).....	11
2-2-3 Le Service Eaux Usées (SEU)	11
<u>SECTION 3 : LES ACTIVITES DU SAMVA</u>	<u>12</u>
3-1 Volet Ordures Ménagères.....	13
3-2 Volet Eaux Usées	13
<i>CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION : « TABLEAU DE BORD ».....</i>	<i>14</i>
<u>SECTION I : DEFINITION</u>	<u>14</u>
<u>SECTION 2 : LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DU TABLEAU DE BORD</u>	<u>15</u>
2-1 Sa forme.....	15
2-2 Le contenu du tableau de bord	17
PARTIE II : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES.....	20
<i>CHAPITRE I : PROBLEMES LIES AUX FINANCES.....</i>	<i>21</i>
<u>SECTION 1 : RETARD DE PAIEMENT DE LA JIRAMA</u>	<u>24</u>
1-1 Insuffisance de la trésorerie.....	24
1-2 Augmentation des charges impayées	26
<u>SECTION 2 : GONFLEMENT DES ARRIERES</u>	<u>28</u>
2-1 Non respect d'échéance de la JIRAMA	29

2-2 Coûts très élevés de travaux.....	29
<i>CHAPITRE II : PROBLEMES LIES AUX MATERIELS</i>	<i>31</i>
<u>SECTION 1 : LA MANQUE DE MOYENS DE TRANSPORT</u>	33
1-1 Lenteur de travaux.....	34
1-2 Coût de transport de produit de curage trop élevé	34
<u>SECTION 2 : INSUFFISANCE DE MATERIELS</u>	34
2-Importance des travaux manuels	35
2-2 Augmentation de recrutement de main d'œuvre.....	35
<i>CHAPITRE III : PROBLEMES LIES A LA VIE SOCIALE</i>	<i>36</i>
<u>SECTION 1 : PRATIQUE DES USAGERS NON CONFORME AU REGLEMENT</u>	36
1-1 Bouchage des canaux	37
1-2 Impacts négatifs sur l'environnement	37
PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS.....	38
<i>CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LA FINANCE.....</i>	<i>39</i>
<u>SECTION 1 : NEGOCIATION AVEC LA JIRAMA</u>	39
1-1 Amélioration de la trésorerie	40
1-2 Réduction des charges	40
<u>SECTION 2 : ETALEMENT DE PAIEMENT DE DETTES</u>	41
2-1 Suivi de paiement de la JIRAMA	44
2-2 Exécution des travaux en régie.....	44
<i>CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LES MATERIELS</i>	<i>46</i>
<u>SECTION 1 : RENFORCEMENT DE MOYENS DE TRANSPORT</u>	47
1-1 Acquisition de véhicule de liaison	47
1-2 Acquisition de camion spécial.....	48
<u>SECTION 2 : ETOFFEMENT DU PARC MATERIEL.....</u>	51
2-1 Utilisation de matériels plus performants.....	51
2-2 Diminution de Main d'œuvre (MO).....	52
<i>CHAPITRE III : SOLUTIONS CONCERNANT LA VIE SOCIALE</i>	<i>53</i>
<u>SECTION 1 : NEGOCIATION AVEC LE FOKONTANY</u>	54
1-1 Débouchage périodique des canaux	54
1-2 Sensibilisation.....	55
<i>CHAPITRE IV : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS</i>	<i>56</i>

<u>SECTION I : SOLUTIONS RETENUES</u>	56
1-1 Modèle de ratios	56
1-2 Elaboration de fiche de suivi et de contrôle	59
<u>SECTION 2 : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES</u>	
.....	60
2-1 : Résultats attendus	60
2-1-1- Résultats économiques.....	60
2-1-2 Résultats financiers	61
2-1-3 Résultats sociaux	61
2-2 Recommandations générales	62
2-2-1 Amélioration de la trésorerie.....	62
2-2-2 Diminution du Besoin en Fonds de Roulement (BFR).....	64
CONCLUSION GENERALE.....	66
ANNEXES	69
BIBLIOGRAPHIE	76

BIBLIOGRAPHIE

- Alfonsi, (G.) et Grandjean, (P.). Pratique de gestion et d'analyse financière, Paris, Les éditions organisation, 1984
-
-
- Auriac, (JM) et Lacours, (L). Les mots clés de la gestion, Memento DEGE
-
-
- Ballada, (S.) et (J.C.). Outils et mécanismes de gestion financière, Paris, Maxima, 1992
-
-
- Conso, Pierre. La gestion financière de l'entreprise (politique financière), 7eme édition- Paris, Dunod
-
-
- Cuyaubère, (T.) et Muller, (J.). Contrôle de gestion (tome 2), Paris 1993
-
-
- Dornier, Roger. De l'analyse financière à l'expertise financière
-
-
- Lavaud, Robert et Albaut, Jacques. Ratios et gestion de l'entreprise, Dunod, édition d'organisation 1979
-
-
- Sulzer, Jean-Richard. Comment construire le tableau de bord, 2eme édition du Dunod entreprise 1987