

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION

PARTIE I MATERIELS ET METHODES

CHAPITRE I: les Matériels

Section 1: Panorama de l'entreprise

Section 2: Rappel théorique portant sur le thème

CHAPITRE 2: Méthodes

Section 1: Les outils de collecte de donnée

Section 2: Les limites de l'étude et difficultés rencontrés

CONCLUSION PREMIERE PARTIE

PARTIE 2 RESULTATS

CHAPITRE I: LA SITUATION ACTUELLE DE LA COMPAGNIE JIRAMA

Section 1: Sources des problèmes

Section 2: L'impact de la défaillance Jirama

CONCLUSION DEUXIEME PARTIE

PARTIE 3 DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I: Discussions

Section 1: Le diagnostic interne

Section 2: Le diagnostic externe

CHAPITRE 2: RECOMMANDATIONS

Section 1 : Solutions possibles

Section 2: Autres solutions

CONCLUSION TROISIEME PARTIE

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRE

Partie I MATERIEL ET METHODE

INTRODUCTION

Actuellement à Madagascar, de nombreuses entreprises ferment leurs portes et d'autres disparaissent, Cela est dû principalement à la crise qui a profondément touché l'environnement économique du pays et engendre la disparition de nombreuses entreprises déjà existant. En effet, beaucoup des entreprises Malagasy se sont trouvés dans une zone de fort turbulences qui risquent de mettre en jeu leur survie car les dirigeants n'ont pas pris en temps utile, les décisions qui leur auraient permis d'éviter ces fermetures.

Et comme toute œuvre humaine, l'entreprise a son cycle de vie à savoir: l'entreprise naît, croît, se développe et souvent disparaît, Mais à la différence des hommes, l'entreprise ne présente pas de mort brutale, Lorsqu'elle tombe malade, il est important de diagnostiquer ou plus précisément d'analyser les problèmes qu'elle rencontre, De plus faire d'un diagnostic est très important pour le dirigeant d'une entreprise afin de relancer les activités pour que l'entreprise ne tombe pas en faillite, A part cela, le diagnostic est constitué par l'analyse de l'environnement c'est-à-dire tous ce qui entoure l'entreprise et tous ce qui se trouve au niveau de l'entreprise.

Par conséquent, on peut sauver l'entreprise de cette situation de crise, L'entreprise présente un ensemble de signes préoccupants similaire à une maladie auquel on prescrit un remède. Il existe des solutions pour faire sortir l'entreprise dans ces embarras. De plus, elle a une chance de se remettre en marche de nouveau

Face à cette situation critique, les dirigeants jouent des rôles importants. Ils ne peuvent pas rester sans rien faire et de laisser ses entreprises mourir. Les dirigeants doivent prévoir et affronter les difficultés de leurs entreprises en s'adaptant à un environnement

Comme «le souci des entreprises consiste à assurer les moyens de leur développement et de leur pérennité » selon CRUCIFIX F et DERNI, elles doivent affronter avec succès les nombreux écueils qui jalonnent leur parcours en s'adaptant de manière permanente à un environnement particulièrement mouvant.¹

¹ CRUCIFIX F et DERNI « Le redressement de l'entreprise : les symptômes de défaillance et les stratégies », Academia, Paris 1992, Page 07

Pour ce faire, nous prendrons le soin de répondre aux questions suivant: « **QUELLES SERAIENT LES MANETTES D’ACTION ET LES OUTILS ENVISAGEABLES POUR REDRESSER UNE ENTREPRISE EN DEFAILLANCE?** »

Cette étude concerne la compagnie JIRAMA que nous avons visité. La JIRAMA est une compagnie nationale qui produit et distribue l’électricité à Madagascar. Le choix de la compagnie nationale comme cas pratique d’analyse est motivé par le fait qu’elle est, d’une part une des entreprises qui a connu toutes les étapes de l’évolution de l’économie, d’autre part qu’elle s’inscrit parfaitement dans notre problématique à savoir que c’est une entreprise qui a fait l’objet de redressement après une période de difficultés d’où notre thème:

« **DIAGNOSTIC ET PROJET STRATEGIQUE DE REDRESSEMENT D’UNE ENTREPRISE EN DIFFICULTE: CAS DE LA COMPAGNIE JIRAMA** »

Notre objectif à travers cette recherche est d’analyser les stratégies de redressement d’une entreprise en difficulté en essayant d’identifier d’une part, les origines des difficultés et les différents remèdes possibles en se référant à l’application des concepts théorique et d’autre part de mesurer l’impacte de ces projet stratégique au sein de la compagnie

En effet deux hypothèses restent à vérifier comme:

HYPOTHESE 1: La défaillance de la majorité des entreprises nationales résulte principalement de leur incapacité à s’adapter aux caractéristiques de l’environnement et à maîtriser les changements dans le cadre de l’économie

HYPOTHESE 2: Le projet stratégique de redressement d’une entreprise répond à la survie et la sortie des difficultés des entreprises en phase critique.

D’une manière générale, nous voulons contribuer à l’amélioration de la rentabilité de la compagnie JIRAMA, le plus renforcement des opportunités pour l’amélioration de la compagnie et recherche des voies et moyens pour affronter les difficultés rencontres par l’entreprise.

Pour la rédaction de ce travail, nous avons suivi la norme **IMMRED**, de matériel et de méthode de résultat, de discussion et de recommandation. Ce travail de recherche et divisé en trois parties. Chaque partie contient des chapitres et des sections et des sous sections. La

première partie est **MATERIEL** et **METHODE**. Elle définit dans son premier chapitre les matériels et dans son deuxième chapitre les méthodes. Le chapitre matériels décrit l'entreprise pour être étudiée telle que son historique, ses missions, ses activités, son objectif, son organigramme. Le chapitre méthode parle de la démarche méthodologique et le mode de recueils d'information.

La deuxième partie est le **RESULTAT**, elle représente les résultats correspondant aux entretiens et aux questionnaires. Elle donne les résultats sur l'analyse de diagnostic et le projet stratégique de redressement d'une entreprise en difficulté.

La troisième partie est **LES DISCUSSIONS ET LES RECOMMANDATIONS**. Les discussions analysent les résultats obtenus dans la deuxième partie.

Pour commencer, il est nécessaire d'avoir en premier lieu les matériels et méthodes que nous avons utilisés lors de la conception de ce mémoire. Les matériels reflètent le premier chapitre de la zone d'étude y compris la présentation générale de l'entreprise sur laquelle l'on a mené nos études, les documents utilisés et le cadre théorique portant sur le thème. Pour le deuxième chapitre, on va mettre en valeur les méthodes à savoir les méthodes de collecte de données, les limites de l'étude avec les difficultés à rencontrer.

CHAPITRE I MATERIEL

Les matériels concernent tous les supports que nous avons utilisés, ainsi que les différents données présentant l'entreprise qui nous ont permis d'effectuer certaines analyses.

SECTION I PANORAMA DE L'ENTREPRISE

Nous allons garder cette première section à la description de l'entreprise pour pouvoir la connaître et l'analyser après. Dans cette section est donc réservée une place non négligeable à l'étude de son environnement interne et externe, des facteurs internes et externes influençant la vie de l'entreprise et également ses réussites.

1-1 Présentation de l'entreprise

Nous avons visité sept entreprises durant notre visite à Majunga les cours d'organisation à l'université durant nos trois dernières années d'étude nous ont permis d'avoir les connaissances nécessaires pour affronter l'étude. Pour la mise en pratique de ces connaissances, nous avons eu à faire des choix sur la compagnie JIRAMA. Pour mieux connaître l'entreprise, nous allons présenter son historique, ses activités, ses missions, ainsi que son organigramme.

1-1-1 historique

La JIRAMA est la compagnie nationale d'eau d'électricité de Madagascar créée le 17 octobre 1975, elle résulte de la fusion de deux sociétés qui exerçaient des activités similaires alors la Société Malagasy des eaux et électricité (SMEE) et la société des énergies de Madagascar (SEM).

Depuis 1999 et la libéralisation du secteur de l'électricité, la JIRAMA n'est plus seul dans la production électrique. Elle conserve toute fois le monopole du transport et de la distribution et est appelée à rester le relais de l'Etat malagasy dans la mise en place des infrastructures électriques du Pays. La JIRAMA dont le Capital est environ 17,53 Milliards d'Ariary (87,6 milliards de FMG) est détenu entièrement par l'Etat Malagasy, tout en étant régi par le droit commun des sociétés Anonymes.

1-1-2 Les missions et les activités

La JIRAMA produit, transporte et distribue l'électricité à Madagascar, en même temps qu'elle assure l'alimentation en eau potable et industrielle à travers le Pays.

Elle assure ainsi la quasi-totalité du service public d'eau et d'électricité avec près de 340 000 abonnés dans 144 localités pour JIRAMA et près de 110 000 abonnés dans 65 centres pour l'eau.

La mission de JIRAMA consiste à fournir un produit et un service de qualité à ses clients. Il s'agit d'offrir à travers leur produit eau et électricité la santé, le bien être, le confort, la sécurité, le loisir et surtout la capacité de développer l'économie. En effet, dans ce sens, JIRAMA veillerons constamment à :

- Répondre proprement à toute demande
- Maintenir une tension et une fréquence normales, ainsi qu'une continuité de fourniture acceptable.
- Respecter la norme de potabilité, de débit et de pression de l'eau
- Offrir le tarif le plus compétitif
- Donner un accueil et un service après vente.

1-1-3 Etude organisationnelle

La structure d'une entreprise est présentée sous la forme d'un organigramme qui peut être définie « un schéma récapitulatif présentant les divers services de l'entreprise et ou les personnes qui en sont responsables en indiquant le rapport hiérarchiques qui existent entre eux. L'organigramme de structure que l'on appelle aussi autre fois organigramme administratif se présente sous la forme d'un graphique sur lesquels tout organe de l'entreprise est représenté par une figures symbolique: un rectangle qui porte le nom de l'organe, la disposition relative de ces organes montre schématiquement la structure et les traits conventionnels qui les relie, les liaisons existant entre les organes»²

La JIRAMA est une société anonyme de droit commun détenu entièrement par l'Etat Malagasy. Elle est dirigée par un conseil d'administration auquel répond le directeur général. Il est nommé par le Ministre chargé de l'énergie.

² Cours d'organisation 1^{er} année 2009

Le conseil d'administration est composé des représentants de l'Etat notamment des Ministères de tutelle et des représentants des employés. L'organisation de la JIRAMA reflète ses deux grandes activités que sont l'eau et l'électricité. L'entreprise déploie aussi parallèlement une organisation géographique fait de direction interrégionale dans chacune des six provinces de Madagascar.

1-2 Document utilisé

Nous avons adoptes plusieurs document à la réalisation de ce mémoire. Premièrement nous allons fait la lecture dans la bibliothèque universitaire. Ces informations ne suffi pas de complète notre mémoire donc ainsi que les consultations des informations depuis notre cours des toutes les années universitaires. Par ailleurs, la révision de notre cours d'organisation en première, deuxième et surtout en troisième année à ce qui concerne le diagnostic stratégique de l'entreprise et le cours de méthodologie en troisième année aussi sont nécessaires en outre, nous avons utilisé un dictaphone sert à enregistré quelque explication de notre guide durant la visite et un appareil photo pour prendre en photo les différents processus de production de l'entreprise.

1-3 les différents outils utilisés

Ayant comme plusieurs moyens utilisés pour atteindre les objectifs qui sont visés antérieurement. Il s'agit ici des moyens physiques et matériels, sans oublier le plus important, du début jusqu'à son terme, toutes les mouvements humains, matériels dépendent toujours de l'argent, cela va conduire à exprimer que les ressources financières y font parties.

SECTION 2 CADRE THEORIQUE PORTANT SUR LE THEME

L'analyse de rétablissement d'une entreprise en difficulté est basée sur les études théoriques du diagnostic et projet stratégique de redressement ; De ce fait, cette section va être consacrée sur les rubriques énoncées précédemment.

2- 1 Notion de l'entreprise en difficulté

Nous commençant la présentation des notions générales des entreprises en difficulté par quelque définition avancées par les grands auteurs du domaine, suivi de la particularité des entreprises en défaillance et sans oublier l'origine de l'affaiblissement de l'entreprise notamment facteurs des embarras.

2-1-1 Définition et particularité des entreprises en difficulté

D'après Carole Gress « depuis la situation économique difficile à la constatation juridique de la défaillance, la notion d'entreprise en difficulté est assez large ... et comporte trois niveau ; la défaillance économique, la défaillance financière et la défaillance juridique... »³

JEAN BRILMAN, dans sa définition reprise par CAROLE GRESSE, affirme aussi que « l'entreprise en difficulté n'est pas seulement une entreprise qui a des problèmes financières mais c'est aussi une entreprise qui, rencontrant ou prévoyant des difficultés »

Selon Jean François Daigne : « jusqu'aux récent réformes, notre législation ne prévoyait que deux notion définissant l'entreprise en difficulté : la cessation des paiements... la financière difficile... »⁴

D'après toutes ses définition, on peut tirer que la définition de la notions de l'entreprise en difficulté est assez vague ; de plus, la défaillance d'entreprise se définit comme la situation dans laquelle l'entreprise n'est plus en mesure de faire face à ses obligations financé paiement des fournisseurs des salaires, des autres dettes

2-1-2 causes et origines des défaillances des entreprises

Il est très difficile de déterminer l'origine des difficultés des entreprises les facteurs des embarras peuvent venir de plusieurs domaine mais le plus récent provient dans le domaine économique et financière. Déplus, l'augmentation des dépenses et baisses des recettes au niveau de l'entreprise est une signe que l'entreprise se trouve dans un cas critique. A part cela, l'augmentation de besoin de fond de roulement et bourré du fond de roulement explique aussi que l'équilibre financière dans l'entreprise n'est pas respecté et la marge de sécurité de l'entreprise diminue.

³ GRESSE C. « Les entreprises en difficulté », Economica (2^{ème} édition), Paris 2003 Page 09

⁴ JEAN FRANCOIS DAIGN. « Management période de crise à aspect stratégique, financière et sociaux, Paris 1991, Page 24-25

2-1-2-1 les difficultés financières

Une entreprise qui n'est pas flexible et qui ne réagit pas à temps pour trouver de nouveau marché ou bien de nouvelle solution, tout en réduisant ses charges de structure, va amorcer à une défaillance financière. La marge sécuritaire de l'entreprise est insuffisante et ne permet plus de couvrir les charges de l'organisation. Ce qui est plus grave, c'est l'affaiblissement de l'autofinancement qui risque de rendre difficile les remboursements d'emprunts. Par conséquent, l'entreprise donc va se trouver devant une situation critique se caractérisant par des signes de régression financière à savoir de gros impayé, la perte d'important clients, des retraits de concours à court terme finançant des investissements à long terme.

2-1-2-2 Les difficultés économiques

Le coût de revient de production, les quantités vendues et le prix de vente, ces trois facteurs font subir aux entreprises les contraintes des changements de l'environnement. De plus, la nature de son activité et en fonction de son environnement, le résultat de l'entreprise est plus ou moins sensible aux événements tels que : l'augmentation des prix, des matières premières, la hausse des salaires, l'accentuation de la concurrence, l'innovation technologique. En fin, le degré de sensibilité du résultat fait de l'activité de chaque entreprise une activité plus ou moins risquée.

2-2 Instrument d'analyse et de rétablissement des entreprises en crise

On ne peut l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. L'entreprise doit surveiller en permanence son environnement car d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et d'autre part, elle agit avec ce même environnement.

Les études réalisées ne se sont pas limitées, seulement à étudier les causes et les origines des difficultés au sein des entreprises défaillantes mais, elles se sont consacrées, également, à développer et à mettre en œuvre des outils pertinents d'analyse qui vont permettre aux entreprises en difficulté de redresser leur situations. Ces outils consistent, premièrement en le diagnostic qui représente l'analyse des problèmes et deuxièmement, en le projet stratégique de redressement.

2-2-1 L'importance de la diagnostique d'une entreprise

Actuellement, la démarche du diagnostic est utilisée dans de nombreux secteurs, et notamment dans celui de la gestion des entreprises. Une entreprise, qui présente des symptômes de dysfonctionnement, est donc comparée à un être humain malade.

2-2-1-1 Définition

Selon Brown « Le terme diagnostic est en principe, réservé à la médecine cependant, dans l'industrie, on procède souvent à des analyses d'entreprises ayant pour but de faire ressortir leur défektivité »

Pour Bottin « le diagnostic est une méthode particulière d'accès à la connaissance, que identifie la situation présente et prépare la détermination d'objectifs d'action »⁵

Par conséquent, aucune stratégie de redressement ne peut aboutir à des résultats positifs si l'entrepreneur diagnostique male son entreprise. De ce fait, le diagnostic met donc en lumière les menaces ainsi que les opportunités que conditionnent le bon fonctionnement tant interne qu'externe de l'entreprise, aussi bien dans ses dimensions financières, commerciales, technique, organisationnelles que sociales.

2-2-1-2 Les différentes formes de diagnostic

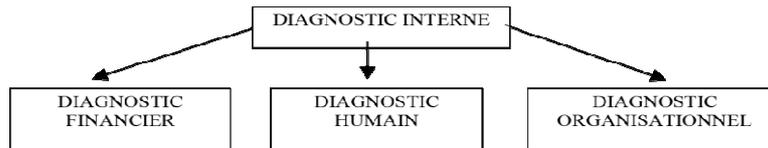
Le diagnostic permet à l'entrepreneur de savoir s'il serait opportun pour lui de continuer son activité, ou il serait préférable de se retirer. Il faut donc analyser l'environnement avant d'y entrer, les forces et les faiblesses de l'organisation c'est le diagnostic interne et les menaces et les opportunités de l'environnement. C'est le diagnostic externe.

* Le diagnostic interne

Le diagnostic interne de l'entreprise a pour objectif de déceler ces différents points faibles et points forts. Afin que ce diagnostic soit le plus fidèle possible, il doit concerner les principales fonctions de l'entreprise à savoir le domaine financière, qui analyse les documents comptables sur plusieurs années constitue une barre de réflexion, à part cela le domaine commerciale qui a pour but de mesurer les performances commerciales de l'entreprise et analyser les principaux aspects de sa politique commerciale et du marketing mise et sans oublier la domaine de production ou technique qui est nécessaire pour être compétitive.

Figure 1 La figure ci-dessous montre les éléments du diagnostic interne

⁵ BOTTIN CH. « Diagnostic et changement », édition d'organisation, 1991, Page 201



Source : www.coursentrepriseendifficulte.com

Commentaire

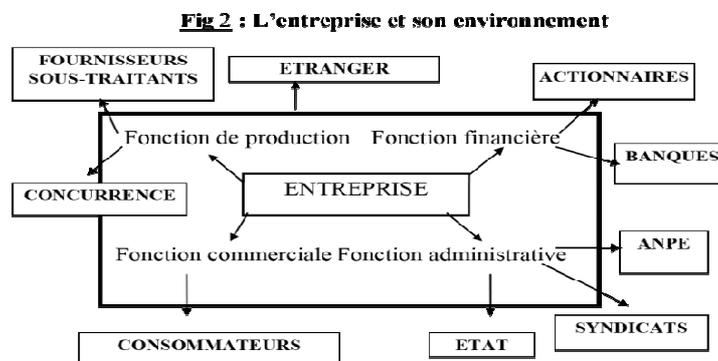
On peut constater que le diagnostic interne repose principalement sur l'inventaire des ressources disponibles au sein de l'entreprise ; deux types de ressources ont une place importante dans la stratégie de l'entreprise : les ressources financières qui conditionnent la survie de l'entreprise et lui fournissent les moyens monétaires de son développement et les ressources humaines sans lesquelles il n'y a ni activité ni projet.

La figure ci-dessous montre les environnements externes de l'entreprise

* Le diagnostic externe

L'environnement général de l'entreprise est composé d'un ensemble de facteurs qui décèlent aussi bien des opportunités que l'entreprise doit saisir, que des menaces qu'elle doit détecter le plus rapidement possible afin de s'y adapter. Plusieurs facteurs peuvent composer cet environnement. L'ensemble de ces facteurs peut avoir une influence directe soit indirecte sur l'entreprise. Il s'agit des environnements PESTEL à savoir politique, économique, social, technologique, écologique, légale.

Figure 2 La figure ci-dessous montre les éléments du diagnostic externe



Source : www.coursentrepriseendifficulte.com

Commentaire : Le diagnostic repose sur l'identification des domaines clés de l'environnement et des évolutions des changements prévisible de celui-ci. Ces changements résulte d'évolution naturelle, d'actions de la concurrence, ou encore d'actions propre à l'entreprise. Il s'agit donc de répertories l'ensemble des éléments qui ont une influence sur l'entreprise « **ces contraintes** » et ceux lesquels elle peut agir « **ces moyens d'actions** ». Les premiers sont à la base de stratégie défensive face à la menace, les seconds fondent les stratégies offensives face à des opportunités.

2-3 L'instrument de réparation des entreprises en difficultés

A la suite du diagnostic, l'entreprise va fixer des objectifs, définir des étapes et retenu des orientations techniques ces procédures vont donner lieu à un projet opérationnel de redressement. Ce projet stratégique de redressement nécessitera de la part de l'entreprise un suivi par la mise en œuvre des dispositifs.

2-3-1 Définition « notion de redressement »

Selon le dictionnaire le verbe redresser peut avoir plusieurs significations. Ainsi, redresser peut signifier le fait de corriger une situation donnée, il s'agit donc de l'action de rétablir, de revitaliser ou de rectifier

Dans le conteste du management stratégique, redresser une entreprise ou le fait de la revitaliser.

Ainsi, selon Crucifix et demi (1992) redresser une entreprise. C'est restaurer sa viabilité économique. Cet objectif ne peut se concrétiser que si l'entreprise prend des mesures sévères, accompagnées par des moyens financiers important.⁶

Malgré les divergences des définitions attribués à la notion de redressement, on peut remarquer généralement que toute ses définitions s'accorde à considérer le redressement comme un moyen qui permet à une entreprise une difficulté de se revitaliser. Il s'agit donc d'un retournement de la situation qui vise à sauver l'entreprise.

⁶ CRUCIFIX F. et DERNI, « Le redressement de l'entreprise : les symptômes de défaillance et les stratégies », Academia, Paris 1992, Page 07

CHAPITRE II METHODES

La méthode est une démarche raisonnée que l'on suit pour arriver à un but. Dans notre cas, la méthodologie qui est une partie de la logique traitant des méthodes, nous conduit à choisir des méthodes appropriées pour nous permettre de réaliser notre mémoire. A cet effet, nous avons procédé deux méthodes, les outils de collecte de données et les limites de l'étude.

Section 1 Les outils de collecte de données

Avant la descente sur terrain, nous avons préparé le questionnaire guide d'entretien, la prise de note. Comme on a affirmé, au paravant que pour obtenir des données il est crucial de poser plusieurs questions autour du thème, mais avant tout, ces questions doivent être regroupées en formant un questionnaire.

2-1-1 L'élaboration de questionnaire

Nous avons préparé des questions à poser ou enquêter pour notre guide d'entretien. Ces questions se divisent en trois (3) parties différentes :

Premièrement la question fermée, deuxième question ouverte et troisième la question semi ouverte.

Pour la formulation des questions fermées, on peut utiliser la question dont la réponse peut être vraie ou fautive ou oui ou non. Ensuite, la question à choix multiple qui propose plusieurs éléments de réponse, question ouverte de son côté donne une liberté de réponse aux enquêtes.

2-1-2 Les entretiens

L'entretien est une technique de recueil de l'information que se déroule dans une relation face à face entre l'évaluateur et la personne enquêtée. C'est un outil simple et rapide d'abordables ? À part cela, elle permet également de collecter des informations quantitatives mais surtout qualitatives.

Le 26 juin 2016, une visite est effectuée auprès de la JIRAMA de Majunga.

Le but de cette visite était de récolter des informations afin de savoir les fonctions, les activités et les organisations de la JIRAMA. Un représentant de cette entité nous a fourni toutes les informations que nous avons demandées.

2-1-3 internet et ouvrage

Nous avons utilisé l'internet pour avoir plus d'information. Elle est un outil de recherche qui nous est utilisé afin d'accueillir beaucoup d'informations sur le thème. Il permet d'obtenir différentes idées concernant la diagnostique et projet de redressement d'une entreprise. De plus, l'ouvrage est un moyen qui permet de collecter les informations sur différents livres. Il nous a permis de consulter les ouvrages des auteurs sur les managements stratégiques.

Section 2 les limites de l'étude et difficultés rencontrés

Cette recherche a une limite. C'est-à-dire, elle n'a pas traité, soit il n'y a aucun lien avec le sujet traité, soit c'est une recherche qui mérite un autre travail

2-1 les limites de l'étude

Quelques remarques sont à apporter à propos des limites concernant la réalisation de ce mémoire. L'insuffisance des informations offertes par les entreprises est un facteur qui empêche de connaître bien la situation exacte de la société et en plus les responsables ne peuvent pas répondre en détail les questions posées par les visiteurs. Ils répondent juste pour la connaissance générale de la situation de l'entreprise. Les étudiants ne peuvent pas aussi savoir exactement la variation de la performance de l'entité.

2-2 Difficultés rencontrés

En guise de difficultés rencontrées, pendant notre visite, le bruit de la machine dans la centrale thermique de la JIRAMA provoque une gêne lors de la prise d'information. En fin, nous avons visité 2 autres entreprises par jours, la difficulté concerne la gestion de temps, ensuite, il s'agit aussi de la difficulté de compréhension, causée par le bruit de la machine et d'une voix qui n'est pas claire pour les guides de l'explication des questions posées.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Ainsi prend fin la première partie de notre mémoire. En réalité, dans cette partie, nous n'avons pas encore abordé les détails de diagnostic et projet stratégique de redressement d'une entreprise en difficulté de la compagnie JIRAMA, nous n'avons fait qu'effleurer le thème par la présentation des matériels et des méthodes.

Dans le premier chapitre, nous avons parlé des matériels mis en œuvre telle que le panorama de l'entreprise. On y trouve la présentation de l'entreprise, des activités, mission ainsi que son organisation et aussi le cadre théorique portant sur le thème qu'on doit connaître mieux le diagnostic et projet stratégique de redressement d'une entreprise en difficulté.

Ensuite, le deuxième chapitre nous a vraiment servi pour la présentation de différentes méthodes de travail pour l'élaboration de ce présent mémoire telles que les observations, l'entretien,...

Par contre, dans la deuxième partie intitulée « les résultats » nous allons entrer dans les détails.

Cette la deuxième partie de ce mémoire consiste à exposer les résultats obtenus par l'intermédiaire de diverse techniques et outils que nous avons évoqués dans la partie précédent. Pour pouvoir contribuer efficacement à une bonne compréhension de cas étudié. Les résultats doivent être conçus et présentées dans un souci clair, de précision et reproductibilité. Par ailleurs, les résultats, doivent également et surtout, être le reflet de la réalité. A cet effet la présente partie est structurée en 2 chapitres respectivement :

- La situation actuelle des compagnies JIRAMA
- Projet stratégique de la compagnie JIRAMA.

PARTIE 2 RESULTATS

CHAPITRE I LA SITUATION ACTUELLE DE LA COMPAGNIE JIRAMA

Depuis quelques années, les populations malagasy souffrent régulièrement de longues coupures d'électricité. Ce phénomène connu sous le nom « le délestage », n'est certes pas nouveau mais il a près une ampleur incontrôlable. Ces dernières années, la JIRAMA, qui est la compagnie nationale chargée de la distribution d'électricité dans tout le pays se trouve actuellement dans des situations délicates. Pour mieux comprendre on va mettre en valeur l'origine de la situation actuelle de la compagnie et les impacts de cette situation.

Section 1 Sources des problèmes

Selon le responsable de production de JIRAMA de Majunga « le fond du problème de la JIRAMA est les dépenses faramineuses en carburants combinées avec l'insuffisance de la trésorerie ». Cela explique que l'Etat n'avait pas le moyen pour assurer les coûteux approvisionnements nécessaires pour bien fonctionner l'entreprise et la totalité des recettes d'exploitation en absorbée par les charges en combustibles sert la quasi-totalité de son chiffre d'affaires

1-1 Difficulté financière

La crise qui subit actuellement la JIRAMA est au cœur des débats les délestages s'enchaînent, et qui provoquent un grand mécontentement pour les consommateurs

Et le responsable de la JIRAMA explique les fonds de toutes les difficultés actuelles est financière notamment problème d'argent par conséquent, les recettes que les compagnies gagnent ne couvrent pas les dépenses faites par l'entreprise. La situation actuelle de la JIRAMA est simple. Elle ne bénéficie d'aucune subvention de l'Etat. Quand on dit subvention, cela signifie que l'Etat doit combler le déficit de la compagnie.

1-2 difficulté au niveau de vente

La compagnie JIRAMA vend à perte l'électricité. Ceci entraîne logiquement une perte pour la compagnie qui s'élève à 400 milliards d'ariary bien que l'Etat confonde les subventions la compagnie à hauteur de 200 milliards Ariary par année.

Par ailleurs, l'Etat confond les subventions avec les dettes des établissements d'Etat qui engendrées par les factures non payées. Par conséquent, la subvention ne suffit pas, l'Etat doit octroyer cette subvention en plus de payer jusqu'à ce jour.

1-3 défaillance sur activité de production

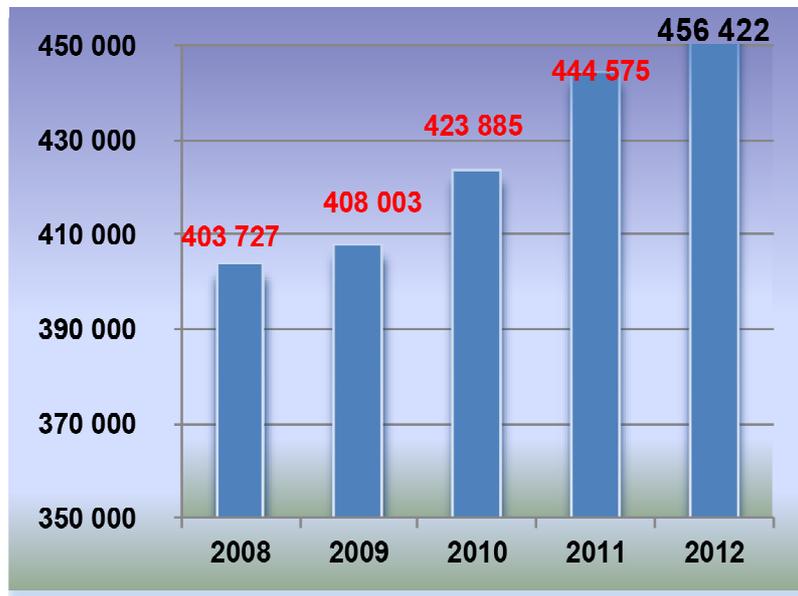
La JIRAMA détient le monopole de la production d'énergie à Madagascar une énergie qui est loin d'être suffisante pour approvisionner tout les Pays d'où le délestage devient récent. Selon la JIRAMA la puissance que requièrent les consommateurs est supérieurs à la disponible. Et en cours de ces dernières années, l'on rechute. Ne citons que le cas de la station de Mandroseza face à des besoins 40 MW, il n'est produit que 5 MW. D'après les responsables, les principales causes sont l'arrêt d'un ou plusieurs groupes de centrales électriques. De plus, l'insuffisance de la puissance disponible fournie par les centrales est insuffisante

A part cela, la production d'électricité à Madagascar est a prédominance thermique à dire vrai usant de gasoil, a qui s'avère être un souci majeur, Tout en considérant la hausse considérable du prix du pétrole, une centrale thermique dépense en moyenne 84 000 litres de carburants par mois évalué à 240 milliards par mois une importants somme que la JIRAMA n'arrive à couvrir, De plus, les fournisseurs pétroliers refusent de l'en approvisionner vu ses impayés, La dette de JIRAMA au près des fournisseurs de l'entreprises s'accumule

En somme, les problèmes de la compagnie nationale d'électricité sont entre autre à des problèmes d'équipements et matériels, le manque de recette causé par différents vols de câbles et sans oublier les factures non payé mais ces problèmes provoquent de nombreux dégâts sur la vie des peuples Malagasy

Figure 3 Membre d'abonné.

La figure suivant montre les nombres d'abonné de la compagnie JIRAMA 2008-2012

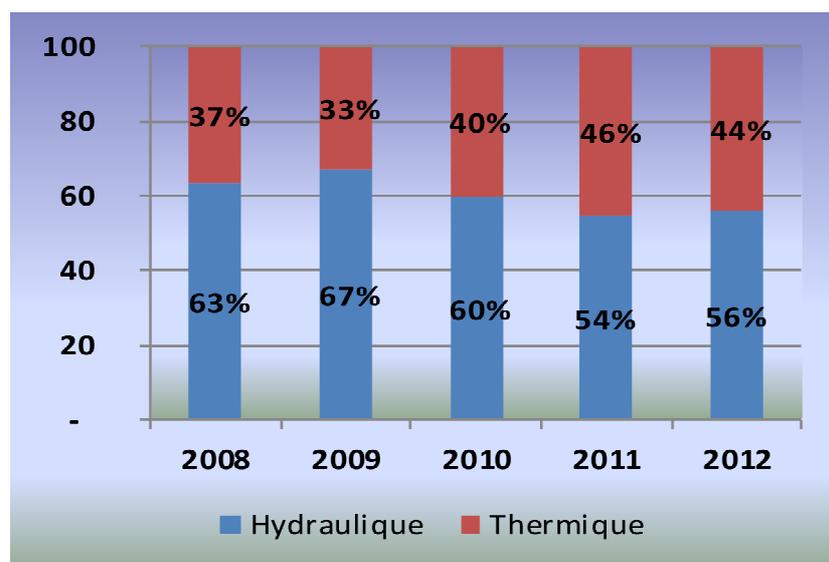


Source: Rapport d'activité 2012 - JIRAMA

On peut dire, les nombres d'abonnés de la compagnie ne cesse d'augmenté dans ces derniers années. Malgré l'insuffisance de la puissance qui provoque des coupures.

Figure 4 Structure de production d'énergie électrique

La figure ci-dessous mise en évidence la structure de production d'énergie électrique



Source: Rapport d'activité 2012 - JIRAMA

On peut constater que la production d'énergie électrique dans le centre thermique et dans le centre hydraulique ne cesse de diminuer. Pour le centre hydraulique 37% en 2008 mais en 2012, le centre a produit 44%. Pour le centre thermique on a constaté une diminution entre 2008 à 2010 et une augmentation petit à petit à partir de 2011

SECTION 2 L'IMPACTE DE LA DEFAILLANCE JIRAMA

La crise traversée par la compagnie actuelle, a des conséquences car elle interrompt les activités quotidiennes de la population

Les conséquences économiques

Les coupures d'électricité constituent un frein pour le bon fonctionnement de l'entreprise en général car l'activité de l'entreprise dépend de son utilisation. Elles entraînent de nombreuses perturbations sur les déroulements de ces activités. Les coupures d'électricité empêchent de travailler sereinement.

De plus, l'activité des entreprises se ralentit, les pertes de commandes, les déficits de productions, retard dans l'exécution de certaines commandes sont causés par ces coupures. À part cela les acteurs économiques enregistrent un retard pour fonctionner en pleine capacité. Ces délais constituent un frein pour son développement. Au-delà des pertes qui connaissent les contribuables, l'Etat perçoit moins de TVA, moins d'impôts et de recettes dans les exportations et fait affaires avec les chômeurs. L'électricité commande toute la production en amont et en aval.

Les conséquences sociales

Les ménages sont les premiers à subir la conséquence du délestage ou les coupures d'eau récente. Ces derniers vivent souvent des nuits entières sans lumière puisqu'une coupure peut durer 4 à 8 heures chaque jour ; À part, les élèves en classes d'examen n'ont pas toujours l'occasion de réviser leur leçon

De plus, les coupures, les coupures de courant, le plus souvent en pleine nuit, obligent la population des quartiers affectés à utiliser des bougies et lampes avec les dangers d'incendie et l'insécurité que cela comporte ; Le plus grave dans cette crise, c'est l'extériorisation des matériels électroménagers y compris les postes télévisés, les frigos ; sans oublier, l'absence d'éclairage public la nuit, risque de favoriser le retour de l'insécurité et ruine les importants efforts mis en œuvre par les autorités

Le délestage est une réalité que la population vit au quotidien, pas seulement à Majunga mais dans la plus part des localités desservies par la JIRAMA, soit dans près de 90 localités. Baisse de production, dégâts matériels et colère grandissante des usagers en sont quelques conséquences. Mais devant tous cela le JIRAMA essayant de prendre de mesure pour sortir dans tous ses problèmes

CHAPITRE II Projet stratégique de redressement compagnie JIRAMA

La situation actuelle de la JIRAMA est loin d'atteindre les performances visées. C'est pourquoi il faudrait agir en adoptant une nouvelle ligne directrice qui permet de résoudre les problèmes de la compagnie.

Section 1 Projet stratégique de redressement du secteur de l'électricité

Le plan de redressement de la JIRAMA consiste à rétablir le bon fonctionnement des centrales thermiques fonctionnant au gasoil dans 1010 centres d'exploitation c'est-à-dire mettre fin au délestage. Mais la situation actuelle de la JIRAMA est vraiment très critique. Elle fait appel au Banque mondial en adoptant le projet stratégique « scaling solar » avec l'application de la hausse des tarifs

1-1 Le Projet « Scaling Solar »

Antananarivo, Majunga et Nosy be sont les trois villes que bénéficieront du projet scaling Solar ce projet photovoltaïque de production à grande échelle réduire de moitié coût de production d'énergie, sur 25 ans projet financier par la banque mondiale à travers l'EFCC société financière Internationale)

Pour produire une énergie solaire d'un mégawatt 30 à 40 MW crête dont 25 MW crête seront pour le réseau interconnecté d'Antananarivo et le reste pour les réseaux de Majunga et de Nosy - be, il faut 1,3 millions d'euro et une surface de 1,5 ha.

Par conséquent, cette production d'énergie renouvelable permettra à la JIRAMA d'améliorer sa performance et de réduire les coûts. Le projet contribuera à résoudre les problèmes d'électricité en réduisant le coût. A part cela, il n'y a pas de stockage à l'énergie produite sera immédiatement accordé aux réseaux «électrique. De plus, la centrale photovoltaïque est coûteuse au départ, mais il est très avantageux à long terme.

1-2 Projet d'application de la hausse des tarifs

Les mesures de redressement de la société nationalité de l'eau et l'électricité prennent formes la révision à la hausse des tarifs annoncée et conformé depuis un certain moment est effective. Les usages ont en effet constaté dans leur factures de mois de juin une augmentation de l'ordre de 9% à 18% selon leur catégories soit 9% pour mes ménages et 15% pour les industriels le prix du kilowattheure, est passé de 141 Ariary à 162 Ariary dans les grandes villes et ses environs pour ceux qui utilisent la haute tension en longue utilisation. Pour la moyenne tension industrielle il est de 182 Ariary. Il est remarqué que la hausse de l'électricité industrielle il est de 10 à 18% contre 10% pour l'eau.

L'application de cette augmentation vise, entre autres, à réduire les subventions allouées par l'Etat à cette société qui s'élèvent entre 300 à 400 milliards d'Ariary par an. Cette somme devrait ensuite permettre de financier des projets de développement durable comme la construction de nouvelles infrastructures.

SECTION 2 PROJET DE REDRESSEMENT ET DE RESTRUCTURATION DU SECTEUR D'EAU

Ce projet permet au secteur d'eau à savoir d'obtenir de manière régulière, des informations sur la qualité eau destinés la consommation humaine, de même que les informations sur l'efficacité des eaux potables de 67centres

Programmes d'investissement de l'eau

Chaque région dans tout Madagascar a son propre programme d'investissement d'eau car les problèmes d'eau couvrent toute le Pays.

Tableau 1 PROGRAMME DE REDRESEMENT

Le tableau suivant résume ce programme

CENTRE	PROJET
Région Antananarivo	La création de 2 réservoirs additionnels mise en place d'une nouvelle station de traitement l'eau potable à lainera dans l'hypothèse que 50% de l'extension de réseau

	se fera en centre ville et 60% en périphérie.
Centre sambava	Amélioration et renforcement du système d'alimentation en eau potable. Construction d'une nouvelle unité de traitement d'100 m ³ /h et de réservoir tour de 500 m ³
Centre Majunga	Alimentation en eau potable de la zone Amborovy. Construction d'un réservoir sur tour de 250 m ³ mise en place d'une station de surpression
Centre Toliara	Renforcement de la conduite d'adduction de Miary au centre ville, pour d'une conduite fonte en DN 400 sur une longueur totale de 10 km environ
Centre Antsirabe	Renforcement des ressources en eau Exploitation de la ressource en eau disponible à Antsirabe

Source JIRAMA, Direction Exploitation eau.

D'après ce tableau on peut constater que la compagnie JIRAMA crée des réservoirs d'eau et améliore additionnels d'eau et améliore et renforce le système d'alimentation d'eau potable dans ses régions. Tout cela fait partie de leur projet pour diminuer les coupures

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La deuxième partie de ce présent mémoire se termine ainsi ; nous avons évoqué la mise en œuvre de l'activité qui concerne non seulement la situation actuelle de la compagnie JIRAMA mais aussi le projet stratégique de redressement de la compagnie.

Les problèmes de la compagnie JIRAMA fondent sur les problèmes d'argent et d'insuffisance des matérielles au provoquent les mécontentements des abonnés et interrompre l'activité des agents économiques

Pour sa part la compagnie essaie de trouver des solutions en adoptant des nouvelles projets stratégiques pour son redressement et de, mettre fin au phénomène que nous appelons « délestage ». Cette étude projet stratégique de redressement de l'entreprise en difficulté nous permis d'aboutir à son diagnostic afin d'atteindre l'objectif visé à travers le présent mémoire

PARTIE III

DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

La compagnie jiro sy rano Malagasy est une compagnie à grande envergure dans son domaine d'activité. Elle peut parfaitement évoluer et s'accroître mais cela dépend de la manière dont elle gère sa ressource. L'étude de l'environnement dans lequel elle se trouve et la connaissance des problèmes auxquels elle est confrontée, permettent de voir la situation réelle de la société et par la suite, procéder à des améliorations et recommandations possible.

L'étude effectuée dans cette partie va être consacrée sur le diagnostic de la société soit la mise en lumière de l'interne et l'externe et aussi les recommandations. L'identification des problèmes constate nécessite des propositions d'amélioration dont leur application aura surement des impacts sur le marché de la société.

Pour mettre en évidence, les discussions feront donc l'objet d'un premier chapitre, les propositions de solution seront ensuite exposées dans un dernier chapitre.

Chapitre I Discussions

La discussion des résultats est l'un des points importants dans un mémoire de recherche. Des ce fait, nous devons procéder aux discussions y afférentes pour d'éventuels éclaircissements.

Pour ce faire, notre étude se chargera d'analyser l'environnement aussi bien interne qu'externe. Ainsi nous allons emprunter la méthode SWOT associée à celle de PESTEL. Par ailleurs, cette étude aboutira nécessairement à la validation ou non des deux hypothèses et notre recherche.

SECTION I LE DIAGNOSTIC INTERNE

Pour entreprendre ses activités, JIRAMA met en œuvre des ressources matérielles technologiques, ressources financières ainsi que des ressources humaines. Par conséquent, l'objet de cette analyse porte essentiellement sur ces ressources. Dans ce sens, notre analyse essaie d'identifier les points forts et les points faibles relatifs à ses éléments de l'environnement interne de JIRAMA. Notre démarche consiste à diagnostiquer ainsi analyser chacune des catégories de ces ressources.

1-1 diagnostic de ressources matérielles

Les ressources matérielles comportent les immobilisations liées directement à l'activité de production et de distribution par la réalisation de cette activité. Le tableau ci après met en évidence les caractéristiques de ses ressources matériels.

Tableau 2 Analyse des forces et des faiblesses relatives aux ressources matérielles.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Investissement de nouvelle machine performante - L'utilisation d'une nouvelle technologie de l'information et de la communication NTIC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ancienneté de certains matériels et le non renouvellement des matériels : les matériels utilisés sont vétustes - Insuffisance e de machine de production - Pannes fréquentes du système informatique - Problème de l'entretien et de maintenance.

Source : Investigation personnelle

L'investissement de nouvelle machine performante permet au JIRAMA d'accroître ses productions de plus, l'existence des logiciels

1-2 Diagnostic des ressources humaines

Les entreprises de toutes taille de doivent de prendre en compte le facteur humaine dans leur gestion. Dans le souci de répondre a tous les besoins du consommateur, l'analyse des compétences, de la chaîne de valeur, et des

Force et faiblesses internes devient primordiale.

Le tableau ci-dessous met en évidence les caractéristiques des ressources humaines.

Tableau 3 Analyse des forces et des faiblesses relatives aux ressources humaines

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - chaque personnel a sa propre responsabilité et que les taches sont biens reparties - l'aide matérielle entre le personnel de même source signifie un bon esprit d'équipe au sein de JIRAMA - l'entreprise organise des journées de distraction telle que sports, les fêtes de nouvel an - l'existence de syndicat du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> - manque de compétence de personnel et des personnels polyvalents - manque de motivation de quelque personnel se manifeste par un manque de réactivité

Source investigation personnelle

Bref, le manque de réactivité du personnel montre un certain manque de motivation et aussi une mauvaise communication. La JIRAMA à donc besoin de fournir à son personnel une ambiance de travail que le rendait plus actif, favorisant

1-3 Diagnostic financière

Le diagnostic financier est un précieux outil pour prendre le pouls d'une société et d'analyser ses points forte et se points faibles à travers les indicateurs. C'est pour cela que le dirigeant doit suivre de près la situation financière de l'entreprise à travers les ressources dont les ressources financier de l'entreprise sont les capitales, dette à long terme et à court terme

Le tableau suivant ci-dessous montre l'analyse de diagnostic financière de JIRAMA

Tableau 4 Analyse forces et faiblesses de ressource financière

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - nouveau investissement sur le nouveau matériel pour faire cela l'entreprise doit contracter avec la banque mondiale - subvention de l'Etat 	<ul style="list-style-type: none"> - insuffisance de capital - diminution de marge sécurité

Source Investigation personnelle

Section 2 Diagnostic externe

Ce diagnostic externe va mettre en évidence ses opportunités et ses menaces ; L'étude menée dans le cadre de JIRAMA doit considérer également son environnement externe ; A cet effet démarche s'inspire de la méthode PESTEL combinée avec le diagnostic FFOM. D'ailleurs la mise en évidence des éléments constituant l'environnement externe permet de mieux approcher la bonne marche de la société et de disposer des paramètres de références pour analyser la société. Notons que l'analyse suivante est exclue de l'analyse de l'environnement écologique, car cette dernière n'a pas l'impact direct aux activités de la JIRAMA.

2-1 Analyse de l'environnement politique

La décision politique prise par l'Etat a un impact majeur sur l'activité de l'entreprise. Cet impact pourra être négatif ou positif selon le cas. L'impact positif est une opportunité pour la JIRAMA autant que compagnie national, mais l'impact négatif constitue de menace.

Tableau 5 Analyse de l'environnement politique

OPPORTUNITE	MENACE
	-La politique est la source des instabilités sur les le territoire Malagasy. Et il perturbe le fonctionnement de la compagnie -La lourdeur de la procédure sur les formalités administratives imposées par l'Etat constitue des facteurs de retard dans la libre pratique

Source: Investigation personnelle

Analyse de l'environnement relatif à l'économique La crise économique que nous avons traversée à un impact majeur sur le mode de gestion et surtout sur les activités de l'entreprise. Cet impact pourra être positif ou négatif selon le cas

Tableau 6 Analyse de l'environnement économique

OPPORTUNITE	MENACE
Existence de certain opérateur qui souhaite de travailler avec la compagnie	Rupture de la JIRAMA avec ses fournisseurs qui lui approvisionne

Sources: Investigation personnelle

2-2 Analyse de l'environnement relatif au social

L'environnement social à un impact majeur sur la gestion d'une entreprise. Cet impact pourra être négatif ou positif selon le cas. L'impact négatif constate la menace.

Tableau 7 Analyse les menaces et les opportunités relatives à l'environnement social

OPPORTUNITE	MENACE
-Les sortants des universités constituent pour le recrutement de nouveaux talents dans le but d'apporter une nouvelle ère dans la compagnie	L'insécurité et les vols qui règnent à Madagascar

Source: Investigation personnelle

2-3 Analyse de l'environnement relatif à la technologie

L'évolution technologique actuelle est une source de succès pour l'entreprise car elle peut accélérer le mode d'exécution d'une tâche. Mais elle peut aussi être un facteur déblocage pour le développement de l'entreprise d'une entreprise.

Tableau 8 Analyse de l'environnement relatif à la technologie

OPPORTUNITE	MENACE
-L'information la correspondance que ce soit administrative ou interne au sein de l'entreprise permet un gain précieux de temps	-La qualité du matériel reste toujours dans une référence peu applicable -Les produits de première qualité coûtent plus chers et cela constitue un risque de non amortissement

Source: Investigation personnelle

2-4 Analyse de l'environnement législative et juridique

L'impact de l'environnement législatif et juridique est grandiose sur le mode de gestion et surtout sur les activités de » l'entreprise. Cet impact pourra être positif ou négatif selon le cas.

Tableau 09 Analyse de l'environnement législatif et Juridique

OPPORTUNITE	MENACE
	-Le changement souvent du texte à un impact négatif à la compagnie JIRAMA -La présence du texte inadéquat de l'activité de JIRAMA

Source: Investigation personnelle

CHAPITRE 2 RECOMMANDATIONS

La démarche de l'étude comporte la phase de préconisation de recommandation. Afin, d'aider les dirigeants de la société JIRAMA dans la réalisation efficace de la fonction contrôle de gestion. Cette démarche s'appuie ainsi sur les résultats dégagés et les menaces menées.

Section 1 Solutions possibles

Nous proposons des solutions qui s'orienteraient vers le renouvellement et l'acquisition de certains matériels. La mise en place d'un projet de redressement nécessite aussi le renforcement de la capacité du personnel et du système de pilotage au niveau de chaque services

2-1 Renouvellement des matériels

Les matériels les plus anciennes nécessitent un renouvellement, si elle veut améliorer sa production et sa performance, de plus il faut prévoir une opération d'investissement qui peut s'étaler sur plusieurs années. À part cela, la compagnie JIRAMA doit adopter un budget consacré au entretien et à la maintenance. Sans oublier, il faut réparer les machines en panne pour que l'activité de production puisse fonctionner en temps normal

2-2 Motivation du personnel

Il faut promouvoir la réactivité du personnel au travail car si l'on veut augmenter les chances de réussites du plan de redressement au sein de la compagnie. En effet, le contrôleur de gestion ne pourrait établir à lui seul, cette manière d'insatisfaisante, sans l'appui actif de personnel concerné. D'où il est nécessaire de faire une activité de sensibilisation. Il faut renforcer aussi la capacité de personnel qui a pour but de rendre le personnel réactif au travail, chaque agent concerné doit posséder de savoir faire pour pouvoir s'adapter au projet stratégique de redressement de l'entreprise

SECTION 2 AUTRES SOLUTIONS

Suivant les analyses de performances du secteur, on a identifié des recommandations qui sont regroupés dans les trois points suivant: étude de planification, actions urgentes de redressement et partenariat avec le secteur privé.

2-1 Etudes et planification

Les études et planification qui devraient être effectuée au cours des 12mois à venir et qui seraient bénéfiques pour les secteurs consiste à:

- Préparer un projet de redressement à moindre coût du secteur électrique 15 à 20 prochaines années qui seraient basé sur la mise à jour des études
- Elaborer un plan d'affaire de la JIRAMA en vue de la préparation de sa gestion et y inclure les éléments clés suivant:
 - Amélioration de la structure organisationnelle
 - Sélection de staff pour toute la position de la structure organisationnelle à travers un processus juste et transparent
- Réaliser un audit énergétique de la JIRAMA pour évaluer la part des pertes technique set non technique et les localiser. Pour mettre en œuvre des actions d'améliorations du système de comptage et de facturation

2-2 Actions urgentes de redressement

Comme actions urgents de redressement, il est recommandé de préparer la gestion de la JIRAMA qui serait basé sur le plan d'affaire et l'analyse de résultat de gestion déjà réalisé, de plus il faut mettre en place un plan de recouvrement des arrières et de remboursement de la TVA à la JIRAMA et procéder à son exécution, enfin mise en place d'opération de ratissage systématique suivant les résultats de l'audit énergétique pour réduire les pertes non techniques notamment les fraudes

2-3 Partenariat avec le secteur privé

En ce qui concerne le partenariat avec le secteur privé, les recommandations sont la réalisation de l'étude de faisabilité et l'obtention de permis environnemental pour les deux dossiers suivant le site hydroélectrique d'Antetazambato qui a été en préfaisabilité auparavant et l'interconnexion du réseau de Tana avec celui de Toamasina à déterminé dans l'étude (Andekaleka- Toamasina ou Moramanga – Toamasina)

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Et voici au troisième partie de l'étude correctement un bon projet stratégique de redressement, certains ponts au niveau de la compagnie JIRAMA nécessite des améliorations

Ce pendant, par notre manque d'expérience, nous ne prétendons en aucune façon que les propositions de solutions et recommandations édités dans ce partie ne sont pas escampes les lacunes .Toute fois elles peuvent servi d'exemple à l'amélioration de sa projet de redressement. On peut constatés qu'avoir un projet stratégique est vraiment essentielle en vu d'une amélioration et la solution optimale pour l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

En conclusion, la compagnie Jiro sy Rano Malagasy, le fonctionnement de l'entreprise est devenu plus complexe à cause de l'environnement dans lequel elle évolue. Bon nombre de facteurs contraignent ses activités à savoir l'instabilité politique, la politique fiscale du pays. Pour faire face à ses contraintes, elle doit donc forcément s'y adapter afin de pouvoir tenir sur le marché.

Avant de synthétiser les résultats aux quels a abouti notre recherche, il nous semble nécessaire de faire rappel aux différentes étapes que nous avons suivies.

La démarche méthodologique que nous avons adopté, d'abord la première partie **MATERIEL ET METHODE** nous avons permis d'avoir plus d'information et de connaissances sur la compagnie JIRAMA. Elle monopolise dans la production et la distribution d'eau et électricité à Madagascar .Sa mission consiste à fournir un produit et un service de qualité à ses clients, elle ne cesse de chercher des solutions pour résoudre les problèmes d'eau et d'électricité qui règne dans tous les quartiers.

En bref, cette partie est nécessaire pour pouvoir présenter des méthodes de collectes de données. Nous avons donc appliqué la méthode **SWOT** ou les **FFOM** concernant les forces et les faiblesses opportunités et menaces. Les matériels et les méthodes que nous avons utilisées à permettre d'avoir plus d'information sur le diagnostic et projet stratégique de redressement d'une entreprise en difficulté.

Par la suite, la partie **RESULTAT** montré les données obtenues par l'entretien et des questionnaires sur les thèmes. L'entretien avec le responsable de production de la JIRAMA a permis de connaître l'état actuelle de la compagnie avec les sources de problèmes, L'impact de la situation dans toutes le »s domaines et sans oublier le nouveau projet stratégique de redressement adapter par la compagnie.

La partie **DISCUSSION ET RECOMMANDATION** a montré l'analyse de résultat obtenus, a donné quelques suggestions pour les points faibles et les menaces et de proposer quelque mesure d'accompagnement pour les points forts et les opportunités. Dans les discussions nous avons analysés les aspects interne et aspects environnement de l'entreprise. En outre, dans la suggestion est tous les résultats possibles.

Notre recherche en termes de diagnostic des difficultés de la compagnie JIRAMA et le projet stratégique de redressement adopter par la compagnie a abouti sur sa situation qui

handicapaient le développement de la compagnie national JIRAMA est de difficulté d nature financières qui consistent principalement à l'endettement lourd et de difficulté matériels. De plus la mise en application des différents projets stratégiques de redressement de JIRAMA à partir de 2009 n'a apporté aucune amélioration à ses pouvoir publics ont accepté de travailler avec la Banque Mondiale pour un nouveau projet.

En somme, la politique de redressement de la compagnie JIRAMA n'avait pas encore des impactes dans la vie de la population Malagasy mais la compagnie essaie de faire de diagnostic et adopte a la suite un projet pour sauver et de redresser la compagnie. Il est donc envisageable de redresser la compagnie et ce n'est pas encore trop tard pour résoudre toutes ses problèmes.

La recherche que nous avons menée a abouti à la confirmation de nos hypothèses de départ En effet, les difficultés de la compagnie ont été principalement le résultat des coupures sans arrêt de l'eau et de l'électricité dans toutes les régions et la réussite de redressement de la compagnie JIRAMA dépend en premier lieu du soutien des pouvoirs publics.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I MATERIEL.....	4
SECTION I PANORAMA DE L'ENTREPRISE	4
1-1 Présentation de l'entreprise	4
1-1-1 historique	4
1-1-2 Les missions et les activités.....	4
1-1-3 Etude organisationnelle.....	5
1-2 Document utilisé.....	6
1-3 les différents outils utilisés	6
SECTION 2 CADRE THEORIQUE PORTANT SUR LE THEME.....	6
2- 1 Notion de l'entreprise en difficulté	7
2-1-1 Définition et particularité des entreprises en difficulté	7
2-1-2 causes et origines des défaillances des entreprises	7
2-1-2-1 les difficultés financières.....	8
2-1-2-2 Les difficultés économiques.....	8
2-2 Instrument d'analyse et de rétablissement des entreprises en crise.....	8
2-2-1 L'importance de la diagnostique d'une entreprise.....	8
2-2-1-1 Définition.....	9
2-2-1-2 Les différentes formes de diagnostic	9
2-3 L'instrument de réparation des entreprises en difficultés	11
2-3-1 Définition « notion de redressement ».....	11
CHAPITRE II METHODES.....	12
SECTION 1 LES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES	12
2-1-1 L'élaboration de questionnaire	12
2-1-2 Les entretiens	12
2-1-3 internet et ouvrage	13
SECTION 2 LES LIMITES DE L'ETUDE ET DIFFICULTES RENCONTRES	13

2-1 les limites de l'étude.....	13
2-2 Difficultés rencontrés	13
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	13
CHAPITRE I LA SITUATION ACTUELLE DE LA COMPAGNIE JIRAMA	15
SECTION 1 SOURCES DES PROBLEMES	15
1-1 Difficulté financière.....	15
1-2 difficulté au niveau de vente.....	15
1-3 défaillance sur activité de production.....	16
SECTION 2 L'IMPACTE DE LA DEFAILLANCE JIRAMA.....	18
CHAPITRE II Projet stratégique de redressement compagnie JIRAMA	19
1-1 Le Projet « Scaling Solar ».....	19
1-2 Projet d'application de la hausse des tarifs.....	20
SECTION 2 PROJET DE REDRESSEMENT ET DE RESTRUCTURATION DU SECTEUR D'EAU	20
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	21
Chapitre I Discussions.....	22
SECTION I LE DIAGNOSTIC INTERNE	22
1-1 diagnostic de ressources matérielles.....	22
1-2 Diagnostic des ressources humaines	23
1-3 Diagnostic financière	24
SECTION 2 DIAGNOSTIC EXTERNE.....	24
2-1 Analyse de l'environnement politique.....	25
2-2 Analyse de l'environnement relatif au social	25
2-3 Analyse de l'environnement relatif à la technologie	26
2-4 Analyse de l'environnement législative et juridique	26
CHAPITRE 2 RECOMMANDATIONS	27
2-1 Renouvellement des matériels.....	27
2-2 Motivation du personnel.....	27

SECTION 2 AUTRES SOLUTIONS	27
2-1 Etudes et planification	28
2-2 Actions urgentes de redressement	28
2-3 Partenariat avec le secteur privé	28
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	29
CONCLUSION GENERALE	30

LISTE DES ABREVIATIONS

FFOM	Force Faiblesse Opportunité Menace
JIRAMA	JirosyRano Malagasy
PESTEL	Politique Economique Social Technologique Ecologie Légale
SEM	Société des Energies de Madagascar
SMEE	Société Malagasy des Eaux et électricité
SWOT	StrengthsWeaknessesOppotunitiesThreats
UE	Unité d'enseignement
NTIC	Nouvelle Technologie l'Information et de communication

LISTES DES TABLEAUX ET DES FIGURES

TABLEAUX

NUMERO	TITRE	PAGE
1	PROGRAMME DE REDRESEMENT	20
2	Analyse des forces et des faiblesses relatives aux ressources matérielles	23
3	Analyse des forces et des faiblesses relatives aux ressources humaines	23
4	Analyse forces et faiblesses de ressource financière	24
5	Analyse de l'environnement politique	25
6	Analyse de l'environnement économique	25
7	Analyse les menaces et les opportunités relatives à l'environnement social	26
8	Analyse de l'environnement relatif à la technologie	26
9	Analyse de l'environnement législatif et Juridique	26

FIGURES

NUMERO	TITRE	PAGE
1	les éléments du diagnostic interne	10
2	les éléments du diagnostic externe	10
3	Membre d'abonnée	17
4	Structure de production d'énergie électrique	17

Bibliographie et webographie

Bibliographie

BOTTIN CH. « Diagnostic et changement », édition d'organisation, 1991, Page 201

CRUCIFIX F. et DERNI, « Le redressement de l'entreprise : les symptômes de défaillance et les stratégies », Academia, Paris 1992, Page 07

GRESSE C. « Les entreprises en difficulté », Economica (2^{ème} édition), Paris 2003 Page 09

JEAN FRACOIS DAIGN. « Management période de crise à aspect stratégique, financière et sociaux, Paris 1991, Page 24-25

Webographie

www.midimadagascar.mg

www.jirama.mg

www.tribune.mg

www.sauver.com

www.entrepriseendifficulte.com

LISTES DES ANNEXES

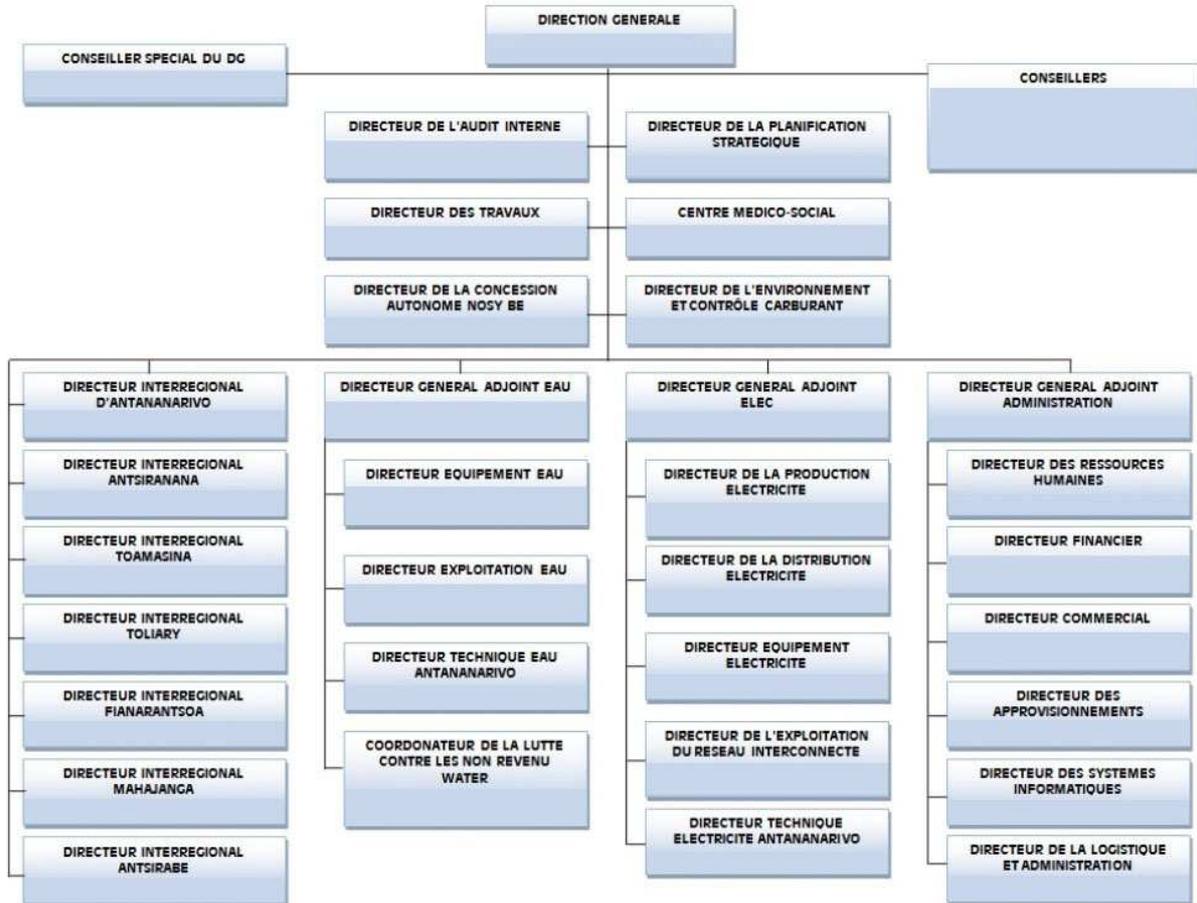
TITRES

ANNEXE I Organigramme de la compagnie Jirama

ANNEXE 2 Questionnaires

ANNEXE I

Organigramme de la compagnie Jirama



ANNEXE II

QUESTIONNAIRE

Dans la cadre de notre thème: Le diagnostic et projet stratégique de redressement d'une entreprise en difficulté .Nous vous prions de bien vouloir nous aider et de répondre aux questions qui suivent

I Actuellement, la Jirama est une entreprise:

En difficulté

En cours de redressement

Redressé

2-Ces périodes de difficulté sont apparus

Depuis des années

Depuis la crise en 2009

3-Vos réactions contre la crise étaient

Immédiates et rapides

Tardives et lentes

4- Pensez vous que vos difficultés sont dues à:

Des difficultés managériales

Une mauvaise Organisation

La gestion financière incertaine et non maîtrisé

Autres

5-Les actions que vous avez préconisées pour remédier à cet est

Faire un diagnostic des difficultés et établir bde plan de redressement

Adopter les solutions de crises et des difficultés

Autres

6- Vous avez fait un diagnostic de l'entreprise avant de procéder au redressement

OUI

NON

7 Le décision de faire de faire du diagnostic est une décision

Provenant des dirigeants de la JIRAMA

Provenant de l'Etat

Autres

8-Le diagnostic est réalisé en quelque

Jours

Semaines

Mois

Années

9-La stratégie de redressement est:

Le résultat de la réflexion de l'équipe dirigeant

Une exigence de l'Etat dans la cadre d'une reforme

Autre

10- Cette stratégie consiste en une stratégie de

Restructuration financière

Réorientation radicale de l'activité

Autre