



Université de
Mahajanga

UNIVERSITE DE MAHAJANGA
(UMG)



Institut Universitaire de
Gestion et de Management

INSTITUT UNIVERSITAIRE DE GESTION ET DE MANAGEMENT
(I.U.G.M)

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DE
LICENCE PROFESSIONNELLE EN GESTION DES ENTREPRISES ET DES
ADMINISTRATIONS

ANALYSE DE GESTION DE RECouvreMENT DES CLIENTS PARTICULIERS DE LA JIRAMA

Présenté par :

LALAINA Alexandra

Mention : Gestion
Parcours : Académique
Niveau d'études : 3^{ème} Année de Licence
Date de soutenance : 15 Juillet 2017
Numéro de soutenance : 172/L3/2016/IUGM/UMG
Président de jury : Monsieur RATOVOHAJA Hanitra
Examineur : Monsieur RAKOTONANDRASANA Achille Thierry
Encadreur professionnel : Monsieur RAINISOA Mamonjy
Chef de service Commercial de la JIRAMA Mahajanga
Encadreur pédagogique : Monsieur TSIMANGATAKA Andriamampandra Tsimiovalaza
Enseignant chercheur à l'IUGM

PROMOTION : MAHIRATRA

Juillet 2017



Université de
Mahajanga

UNIVERSITE DE MAHAJANGA
(UMG)



Institut Universitaire de
Gestion et de Management

INSTITUT UNIVERSITAIRE DE GESTION ET DE MANAGEMENT
(I.U.G.M)



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DE
LICENCE PROFESSIONNELLE EN GESTION DES ENTREPRISES ET DES
ADMINISTRATIONS

ANALYSE DE GESTION DE RECouvreMENT DES CLIENTS PARTICULIERS DE LA JIRAMA

Présenté par :

LALAINA Alexandra

Mention : Gestion
Parcours : Académique
Niveau d'études : 3^{ème} Année de Licence
Date de soutenance : 15 Juillet 2017
Numéro de soutenance : 172/L3/2016/IUGM/UMG
Président de jury : Monsieur RATOVOHAJA Hanitra
Examinateur : Monsieur RAKOTONANDRASANA Achille Thierry
Encadreur professionnel : Monsieur RAINISOA Mamonjy
Chef de service Commercial de la JIRAMA Mahajanga
Encadreur pédagogique : Monsieur TSIMANGATAKA Andriamampindra Tsimiovalaza
Enseignant chercheur à l'IUGM

PROMOTION : MAHIRATRA

Juillet 2017

REMERCIEMENTS

Cet ouvrage représente pour nous le fruit de nos efforts déployés en entreprise durant la recherche que nous avons effectué au sein de l'Université et du stage effectué à la JIRAMA. Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à tout ce qui, de près ou de loin, nous ont accompagné sur le long chemin de la réalisation de ce mémoire et ont témoigné de l'intérêt pour nos recherches. Nos sincère remerciement à :

- Professeur Andrianony Emmanuel RAKOTOARIVONY, Président de l'université de Mahajanga pour sa collaboration avec les responsables de l'IUGM afin d'améliorer la qualité d'études, l'infrastructure et la qualité des enseignants.
- Docteur Philipien RAKOTOZARIVÉLO, Directeur de l'IUGM ainsi que tout le personnel administratif et corps de l'enseignant qui ont tous veillé à l'amélioration et à l'efficacité de notre formation professionnelle.
- Monsieur TSIMANGATAKA Andriamampindra Tsimiovalaza, Enseignant Chercheur à l'IUGM, notre encadreur pédagogique pour avoir consacré son temps à la réalisation du présent mémoire, et pour sa patience et compréhension.
- Monsieur RAINISOA Mamonjy, Chef de service Commercial de la JIRAMA Mahajanga, notre encadreur professionnel qui nous a réservé un bon accueil et l'assuré d'encadrement de ce mémoire. Malgré ses lourdes responsabilités.
- Les personnels de la JIRAMA, pour avoir donné les informations dont nous avions besoin pour mener à bien les recherches.
- Nos parents, pour nous avoir soutenus moralement et financièrement durant toutes ces années d'études.
- Enfin nos remerciements s'adressent à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de cet ouvrage.

AVANT-PROPOS

Dans le cadre de notre formation professionnelle en Gestion d'entreprise au sein de l'Institut Universitaire de Gestion et de Management (IUGM) Mahajanga, nous sommes tenus de présenter un mémoire, résultats d'une recherche personnelle et reflet de l'aptitude à mettre en pratique les acquis théoriques. L'Institut Universitaire de Gestion et de Management (IUGM) est un Etablissement de formation professionnelle. Il est composé de trois mentions, à savoir :

- Gestion composée de quatre parcours :
 - Finance et comptabilité (FC) ;
 - Progiciel de Gestion Intégrée (PGI) ;
 - Gestion des Ressources Humaines.
 - Académique
- Commerce :
 - Commerce International ;
- Economie.
 - Economie générale

L'IUGM possède deux Formations Professionnelles et Académiques. Durant le cursus universitaire qui dure trois ans consécutifs, nous avons acquis des connaissances par l'intermédiaire des cours théoriques issus du Parcours Finance et Comptabilité. Nous sommes exposées à faire un stage dans une entreprise à titre pratique afin de fortifier les connaissances théoriques acquises en classe.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

CHAPITRE I : MATERIELS

Section 1 : Matériels utilisés

Section 2. Généralités de la société JIRAMA

CHAPITRE II : METHODES

Section 1. Stage proprement dit

Section 2. Justification du choix du thème et de la zone d'étude

PARTIE II : RESULTATS

CHAPITRE III : PROCEDURE DE RECOUVREMENT

Section 1 : Système de recouvrement existant

Section 2. Modalité de gestion de relance, coupure et dépose

CHAPITRE IV : ANALYSE DE LA SITUATION PORTEFEUILLE

Section 1 : Analyse des résultats escomptés

Section 2 : Les problèmes liés aux opérations de recouvrement

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE V: DISCUSSION

Section 1. Méthode commune de vérification des hypothèses

Section 2. SWOT

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS

Section 1. Au niveau de la gestion production/technique

Section 2. Au niveau de la gestion des RH et administration générale

CONCLUSION

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Chronogramme des activités.....	16
Tableau II : Méthode d'analyse SWOT.....	17
Tableau III : Tableau de redressement Elec pendant le mois d'Octobre 2016.....	29
Tableau IV : Tableau de redressement Eau pendant le mois d'Octobre 2015	30

LISTE DES SCHEMAS

Schéma n°01 : Organigramme général de la JIRAMA.....	10
Schéma n°02 Organigramme de la JIRAMA Mahajanga	13
Schéma n°03 : Synthèse des procédures/ opérations de recouvrement de la JIRAMA...	23

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°01 : Situation mensuelle des clients particuliers pendant le premier semestre de 2015	24
Graphique n°02 : Situation mensuelle des clients particuliers pendant le premier semestre 2016.....	25

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

A.C	: Avis de Crédit
A.E	: Avis d'Ecriture
A.V.C	: Avances sur consommation
B.F.L	: Bordereau de Facture Litigieuse
B.M	: Bulletin de Mouvement
B.R.P	: Bureau de Régularisation Portefeuille
B.T	: Basses Tensions
B.V.E	: Bordereau de Vérification Etalonnage
C.M.S	: Centre Médico-social
C.P	: Client Particulier
CTR	: Compteur
D.A.I	: Direction Audit Interne
D.C.E	: Direction Commerciale d'Electricité
D.C.O	: Direction Commerciale d'Eau
D.COM	: Direction Commerciale
D.D.A	: Droit d'Abonnement
D.D.E	: Direction Distribution Electrique
D.E.C.C	: Direction Environnement et Contrôle Carburant
Déc	: Décembre
D.E.E.L	: Direction Equipement Electrique
D.E.O	: Direction Equipement Eau
D.E.R.I	: Direction Exploitation Réseau Interne
D.E.XO	: Direction Exploitation Eau
D.Fin	: Direction Financière
D.G.A.A	: Direction Générale Adjoint Administratif
D.G.A.E	: Direction Générale Adjoint Electricité
D.G.A.O	: Direction Générale Adjoint Eau
D.G.L.E	: Direction Générale
D.L.A	: Direction Logistique et Administrative
D.P.E	: Direction Production Electrique
D.P.S	: Direction Planification Stratégique

D.R.H	: Direction des Ressources Humaines
D.S.I	: Direction Systèmes Informatiques
D.T	: Direction Travaux
D.T.A	: Direction Technique Antananarivo
DAPRO	: Direction des Approvisionnements
F.A	: Fiche d'Apurement
F.F.O.M	: Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
Fév.	: Février
H.PTF	: Hors Portefeuille
Janv.	: Janvier
M.T	: Moyennes Tensions
Nov.	: Novembre
Oct.	: Octobre
PTF	: Portefeuille
S.E.E.M	: Société d'Electricité et d'Eau à Madagascar
S.E.M	: Société d'Energie de Madagascar
Sept	: Septembre
S.I.N.E.E	: Société d'Intérêt National d'Electricité et d'Eau
S.M.E.E	: Société Malgache d'Eau et d'Electricité
T.E	: Transfert Entré
T.S	: Transfert Sorti
USB	: Universal Serial Bus

RESUME

Jusqu'à ce jour la société JIRAMA Mahajanga connaît un problème de trésorerie à cause des non-paiements des consommateurs. Ceci est dû à la situation de crise dont les populations malgaches sont en train de vivre. Le nombre des abonnés qui paye régulièrement leurs factures diminuent et la plupart demande un différé de paiement, les restes passent par les séries de coupure pour des retards sans motif.

Nous pouvons dire que le net à payer inscrites dans la facture est partagé entre la société, la commune, autres organismes et l'État comme nous pouvons le constaté dans la rubrique détail facture.

JIRAMA connaît un grand problème pour étendre et promouvoir l'accès à l'énergie dans le milieu rural et urbain vue que dans les villes chaque année la société est victime de vol des matériels dont le nombre ne cesse de s'accroître mais aussi des catastrophes naturels..

Mots clés : client particulier, recouvrement, facturation

ABSTRACT

So far company JIRAMA Mahajanga knows a financing problem because of non-payments of the consumers. This is due to the crisis whose Malagasy populations are living. The number of the subscribers which pays their invoices regularly fall and the majority require one differed from payment, the remainders pass by the series of cut for delays without reason.

We can say that the Net to be paid registered in the invoice is shared between the company, the commune, other organizations and the State as we can noted in the heading detail invoices.

JIRAMA knows a major problem to extend and promote the access to energy in the rural medium and urban seen that in the cities each year the company is victim of flight of the materials of which the number does not cease increasing but also disasters natural.

Key words: particular customer, covering, invoicing

INTRODUCTION

La recherche d'une croissance durable, la performance et la rentabilité au niveau des activités sont les principaux objectifs de toute société. Pour les atteindre, elle met en place un excellent système de travail en créant des structures, des départements et des services destinés à remplir certaines fonctions comme la production et la vente. Elle doit produire des biens et services répondant aux exigences, aux attentes et besoins des consommateurs.

La société JIRAMA assure quasi-totalité de service public pour la mise en place des infrastructures électrique et l'adduction d'eau potable dans l'ensemble du territoire Malagasy.

Notre ouvrage sera axé spécialement sur l'identification même de la spécificité de la JIRAMA en matière de recouvrement. Chaque société ou organisme public et privé ont de leur spécificité en matière de recouvrement.

Le système de recouvrement adopté par la banque peut différencier entre autres comme le micro finance...La recherche que nous avons effectuée a pour but de rendre la société JIRAMA plus performant et être un fournisseur efficace, avoir une trésorerie stable et suffisante. A ce moment-là, la société peut investir et financer ses activités. Notre objectif est d'avoir une autonomie financière, et d'éradiquer complètement le problème de la sous-production, c'est-à-dire la reprise sans interruption de l'alimentation en eau potable et de l'électricité.

Toutefois, elle est confrontée à plusieurs problèmes, car une grosse partie de ses clients ne paient pas leur facture à temps et en totalité. Suivant l'état des impayés, la société réalise quatre-vingt-dix coupures par jour en moyenne, et procède au dépose compteur environ une dizaine par jour.

Vue la grande importance de l'opération de recouvrement dans la gestion de trésorerie, ainsi que la forte potentialité de la société JIRAMA, nous avons décidé de choisir le présent thème : **«Analyse de gestion de recouvrement des clients particuliers de la JIRAMA »**. Par rapport ce thème la question suivante se pose : « Quel technique la JIRAMA utilise-t-elle pour que ses clients particuliers paient à temps ses factures? ».

Une telle question engendre d'autres questions de recherche associées à ce sujet sont :

- Comment s'effectue le recouvrement des clients particuliers au sein de la JIRAMA?
- Comment la JIRAMA procède-t-elle pour améliorer son portefeuille ?

En effet, l'objectif global de cet ouvrage est d'analyser la gestion de recouvrement des clients particuliers de la JIRAMA.

Pour plus de précision, les objectifs spécifiques sont de :

- Définir le processus de recouvrement au sein de la JIRAMA
- Améliorer le portefeuille client de la JIRAMA

Par rapport à ces objectifs, les hypothèses suivantes seront émises :

- La procédure de recouvrement actuel n'est pas efficace
- L'application d'une procédure rigoureuse de recouvrement permet à la JIRAMA d'augmenter son chiffre d'Affaire

Alors, les résultats attendus de notre ouvrage seront

- Le processus de recouvrement au sein de la JIRAMA sera défini
- Le portefeuille client de la JIRAMA sera amélioré

Notre travail est divisé en trois (3) parties : la première partie va porter sur les matériels et méthodes ; la deuxième partie sera consacrée aux résultats et la troisième consistera à la discussion et aux recommandations.

Les Matériels et Méthodes consistent à déterminer les démarches à suivre pendant l'étude. Les Résultats annoncent la stratégie adaptable à l'accessibilité d'acquisition de terrain, la prévision d'extension de l'exploitation et puis des changements apportés par la mise en place de la stratégie adéquate. La Discussion implique à l'interprétation de tous les résultats obtenus. Les Recommandations consistent finalement d'apporter des améliorations de la recherche.

PREMIERE PARTIE :

MATERIELS ET METHODES

Dans cette partie nous permettons de parler d'une part, les matériels utilisés et les méthodes afin de développer notre thème et de présenter d'autre part de cadre d'étude de ce thème : ainsi que la présentation générale, les missions, l'objectif de la JIRAMA et chronogramme des activités.

Chapitre I : MATERIELS

Ce premier chapitre comportera les matériels utilisés et la présentation de la JIRAMA.

Section 1 : Matériels utilisés

Cette section est dédiée aux détails de la revue de la littérature, les outils utilisés et les outils d'analyse.

1.1. Revue de la Littérature

La revue de la littérature est l'ensemble des définitions données par les auteurs, ou les lois et textes ou des décrets.

1.1.1. Définition recouvrement

Le recouvrement est un ensemble de systèmes permettant à la JIRAMA d'encaisser leur facture de consommation eau et électricité auprès des clients.

1.1.2. Portefeuille

Selon GUILBAULT [1865], un portefeuille client est un ensemble de consommateurs. Dans l'entreprise, un commercial est chargé de la gestion d'un portefeuille client. Nous observons ce portefeuille de clients dans le domaine de la finance et plus particulièrement dans les banques. En outre, le commercial doit à chaque instant entretenir, améliorer, fidéliser tous les clients qui composent son portefeuille client. Tout ceci, dans le but de pouvoir l'agrandir. De plus, nous pouvons remarquer que ce système peut se définir comme les clients d'une entreprise. Celle-ci avec l'utilisation du marketing va cibler une certaine clientèle afin de la fidéliser et d'augmenter la valeur du capital client.

1.2. Outils utilisés

Les outils s'agissent bien des divers matériels que nous avons utilisés lors de la préparation de cet ouvrage. On entend par outils l'assemblage des matériels que nous avons pu utiliser pour la préparation de ce mémoire. La réalisation d'un mémoire n'est pas si facile car il nécessite quelques matériels. Le minimum c'est avoir un cahier, un stylo ou un crayon pour la prise de notes et les travaux d'écriture. Nous avons utilisés un ordinateur, une imprimante et une clef USB.

1.2.1. Ordinateur

Un ordinateur qui était un matériel fondamental durant notre étude. Car il facilite l'enregistrement de tous les documents que nous avons consulté, la rédaction et le sauvegarde des questionnaires que nous avons établi pour nos enquêtes, la rédaction et l'enregistrement de notre de livre mémoire, et enfin grâce à lui, nous avons pu accéder à la connexion internet

1.2.2. Imprimante

Une imprimante qui a été conçue dès l'apparition des premiers ordinateurs, pour permettre la consultation et la conservation sur support papier des résultats produits par les programmes informatiques

1.2.3. Clé USB

Une Clef USB qui est approuvée qu'elle constitue l'unité de stockage idéale pour tous les utilisateurs des matériels informatiques. Il est constitué de plusieurs aspects importants. D'abord, cette clef USB sert à garder des données sensibles importantes dans le but de sécuriser les documents enregistrés. En effet, la clé USB nous a permis d'avoir une confiance durable pour éviter toute sorte de problème qui peut être survenu brusquement. C'est pour cette raison que nous avons utilisé ce type d'outil durant toutes nos recherches

Section 2. Généralités de la société JIRAMA

La JIRAMA est l'une des industries stratégiques de Madagascar. Elle a été créée par l'ordonnance n° 75024 sous tutelle du Ministre et des Mines (MEM). Elle a été installée à Mahajanga en 1939 sous le nom de « Eau et Electricité de Madagascar ». La compagnie a changé de nom en 1972 et devient la société Malgache de l'Eau et de l'Electricité « SMEE ». Par la suite du changement du régime politique en 1975, la compagnie porte le nom de « JIRO sy RANO MALAGASY » (JIRAMA) qu'elle porte aujourd'hui. La JIRAMA est présentée dans toutes les villes de Madagascar.

La société est une société anonyme particulière, qui est encore dans le cadre de la direction publique. Elle occupe une très grande place dans la vie courante des peuples malgaches. Avec ses produits, elle est encore, le seul distributeur de l'eau potable et de l'électricité. Elle est sous l'autorité publique ne l'empêche pas à agir comme toutes les entreprises de fixer ses objectifs de ventes, d'organiser sa méthode de gestion et de contrôler ses résultats. Ce chapitre nous montre l'identification de l'entreprise et son organisation.

2.1 Historique

La production et la distribution d'eau potable et d'énergie électrique sur l'île de Madagascar a connu deux périodes distinctes. Avant et d'après de sa nationalisation en 1975.

2.1.1. Période avant 1975 :

Il semble que la première distribution publique d'eau et d'électricité soit apparue à la fin du XIXe siècle à Antananarivo (vers 1899).

En 1905, une convention a été signée par le général Gallieni attribuant à la société civile d'Etat (SCE) le privilège et l'adduction de l'eau et l'éclairage public à Antananarivo. Plus tard, cette société deviendra Electricité et Eau de Madagascar (EEM).

En 29 septembre 1952, à côté d'EEM est créée un accord entre Etat et la société d'Energie de Madagascar (SEM) pour l'adduction et la distribution d'eau potable. En 04 février 1974, l'Etat a confirmé son monopole en créant la société malgache de l'eau et de l'Electricité (SEEM) par l'attribution de l'actif et du passif du bilan de l'EEM. Il a regroupé transitivement à l'intérieur d'une nouvelle société d'intérêt national de l'eau et de l'électricité (SINEE), la totalité des ressources et emplois de la SMEE et de l'EEM.

2.1.2. Période après 1975 :

Le 31 octobre 1975, la SINEE a été dissoute et ses anciennes attributions sont confiées à la JIRO SY RANO MALAGASY (JIRAMA) créée conformément à l'ordonnance N° 75025 du 17 octobre 1975.

En 29 juin 1977, l'Etat a fusionné la SMEE et la GNE au sein de la JIRAMA. A cette époque, elle est le membre fondateur de l'association des électricités des îles de l'Océan indien (AEIOI). En 1983, la JIRAMA a signé un accord avec les bailleurs de fonds étrangers à titre du projet Energie II pour les grandes réalisations telles que les barrages d'Andekaleka, Namorona, les travaux d'équipement comme le bouclage Tana- sud et le contrôle électrique de Volombe et les réhabilitations.

En 1996, pour le développement de son service, la JIRAMA a signé un nouvel accord de financement avec la banque Mondiale, pour assurer les projets d'investissements électriques pour les cinq années à venir.

Le projet d'Energie II visera comme objectif : « l'amélioration des perspectives de croissance durable de Madagascar en assurant un approvisionnement en électricité adéquat à moyen terme, ainsi qu'à un meilleur accès au service pour la population périurbaine et rurale. Dans le cadre de sa politique de développement économique et social et de réduction de la pauvreté, le gouvernement de Madagascar rappelle qu'il a fait de l'eau et de l'électricité des secteurs prioritaires pour l'avenir économiques du pays.

Le gouvernement s'est ainsi engagé à appuyer la JIRAMA dans son redressement à court terme et dans la réforme de son mode de gestion à long terme. Pour mener à bien cette réforme, le gouvernement a mis en place en 2005 une Task Force dont la mission est de parvenir à l'identification de l'option de gestion la mieux adaptée pour que la JIRAMA réponde au grand enjeu de développement de Madagascar.

Cette Task Force est notamment composée des représentations du Ministère de l'énergie et la Mine, du Ministère de l'économie, des finances et des budgets, des secteurs privés, des consommateurs, du personnel, des syndicats de la JIRAMA, de la société civile et du ONG. En mars 2006, dans le cadre d l'atelier n°1, le gouvernement avait validé les conclusions du travail de la Task Force à savoir :

- Le maintien des activités eau et électricité au sein d'une même entreprise ;
- La conservation de l'intégration verticale (production, transport, distribution,...) de l'entreprise ;
- La propriété des actifs à l'Etat ;
- La confirmation du besoin d'un Partenariat Public Privé (PPP) du type affermage concessif à la concession.

La Jiro sy Rano Malagasy est l'abreuvé par JIRAMA. On reconnaît facilement cette société grâce à son logo en forme de robinet et d'une ampoule renversée, de couleur orange et blanche qui représente l'énergie. Ainsi que les bâtiments de la JIRAMA qui se colorent en blanc et en bleus représentent de l'eau.

2.2 Identification de la société

Raison sociale	: Jiro sy Rano Malagasy
Statut juridique	: Société d'Etat
Numéro registre de commerce	: 7120
Numéro statistique	: 5111016011258
Numéro d'identification fiscal	: 0021411
Capital social	: 17533094608.40
Siège social	: MAHAJANGA
Adresse	: JIRAMA, 149, Rue, Rainandriamampandry, BP 200- Ambohijatovo Tana – 101.

2.3 Forme juridique

La société JIRAMA est une société anonyme, c'est à dire que la société est prise en considération selon le capital apporté par les actionnaires. Son conseil d'administratif est composé de 8 membres dont 6 représentants de l'Etat et 2 représentants de la JIRAMA. La société JIRAMA est une société semi- privé, c'est à dire que c'est une société d'Etat mais elle forme comme une société privée.

2.4 Activités principales

La société JIRAMA commercialise de l'eau potable et de l'électricité, elle a plusieurs activités comme :

- Production eau et énergie ;
- Distribution vers les clients ;
- Le transport d'eau et d'énergie des lieux de production.

En dehors de cette activité, il existe deux activités principales au sein de la JIRAMA :

- Activité eau ;
- Activité électrique.

➤ Département eau

La société JIRAMA produit l'eau et l'électricité qui utilise dans la vie quotidienne. Les êtres humains ont besoin de l'eau pour préparer les nourritures et faire la lessive pour être propres. Elle fait tout son possible d'améliorer le produit en maximum pour produire l'eau potable. Cette société pratique une opération de changer le tuyau en profondeur pour diminuer la salubrité ou saleté dans l'eau et d'avoir l'eau potable.

La JIRAMA a comme objectif, assurer la distribution sans peine de sa production vers ses clients suivant leurs besoins qui seront mesuré par un compteur. Pour assurer celle-ci, elle utilise des moyens de distribution quasi 100 % importés comme câbles et accessoires pour l'électricité et des tuyaux pour l'eau.

L'exploitation de l'eau peut se faire avec les eaux de surface (rivière, lac...) ou par pompage des nappes phréatiques (puits ou forage).

Elle se fait en trois étapes :

- La première étape consiste à rechercher des sources d'eau et y installer des stations de pompages (à Mahajanga par exemple, nous en avons 3 à Andranotakatra, 3 à Ampombonavony, 2 à Mahavelona et 2 à Ambondrona).
- L'adduction se fera ensuite soit :
 - par système granulaire (c'est l'usage de la pression atmosphérique par système de vase communicant pour emmener l'eau sur son lieu de stockage)
 - par pompage : l'eau est aspirée et poussée vers son lieu de stockage par des groupes électropompes.
- Enfin, l'eau fera l'objet d'un traitement. Effectivement, l'eau doit être traitée avant la distribution afin qu'il puisse être potable et buvable.

La JIRAMA adopte deux(2) méthodes de traitement :

- le traitement physico-chimique, imposé par l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) afin de constater les composants chimiques de l'eau pour la clarifier.
- le traitement bactériologique qui consiste à neutraliser les bactéries et les microbes pouvant exister dans l'eau par l'intermédiaire des produits à base d'hypochlorite de calcium. Des échantillons de cette eau traitée sont contrôlés mensuellement par l'institut Pasteur.

2.5. Organisation au sein de la JIRAMA

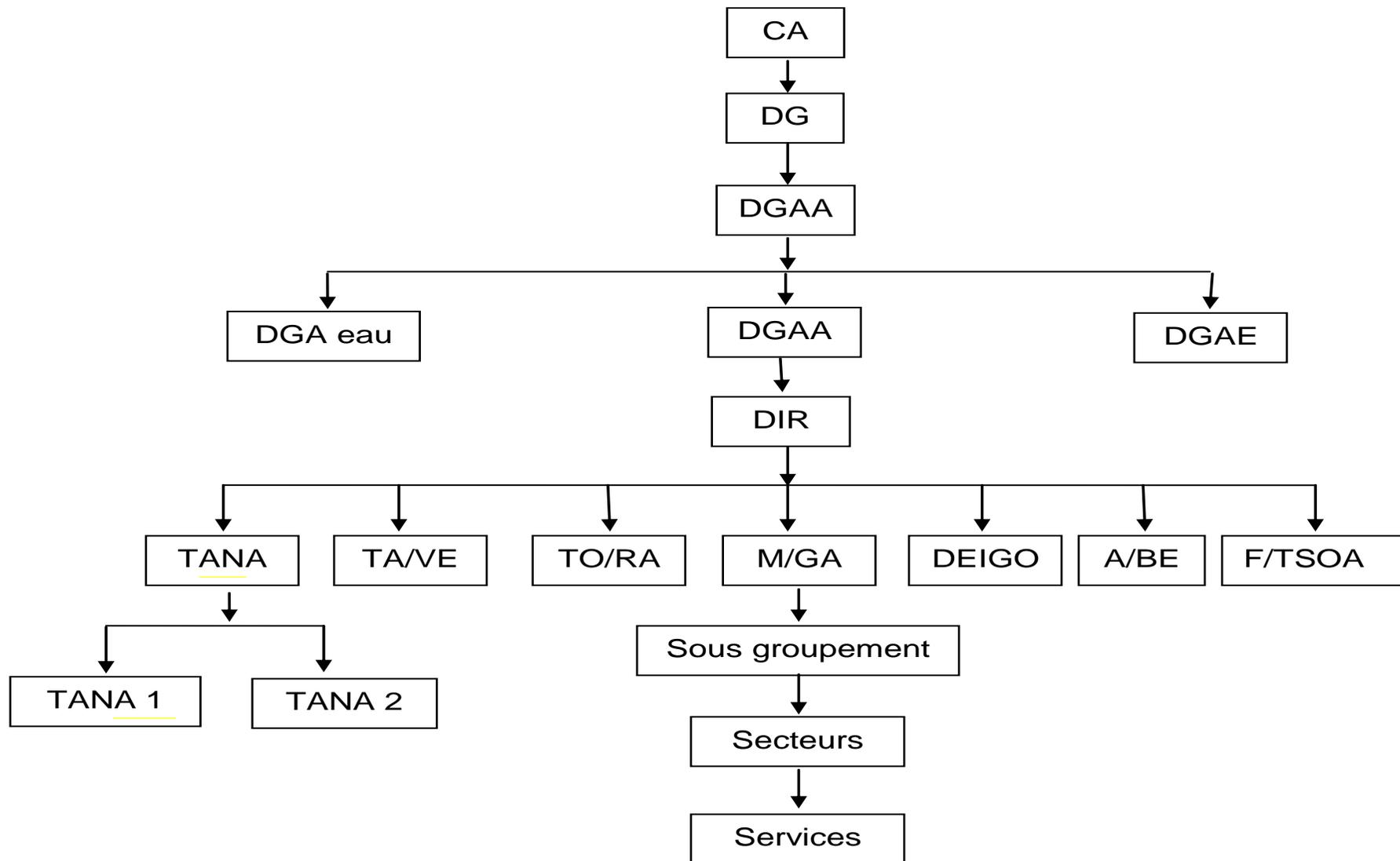
L'organigramme est un plan d'organisation qui présente les divers services de l'entreprise et les personnes qui en sont responsables en indiquant les rapports hiérarchiques et fonctionnels existants entre eux. Il peut être considéré comme un document qui donne un premier repérage des organes existants et leurs relations.

Il donne aussi une image de la division de travail et permet de connaître, savoir rapidement les principales fonctions de l'entreprise.

2.5.1. Structure organisationnelle

Elle est la combinaison, la construction ou l'établissement des relations entre les éléments d'un objet ou d'un ensemble d'objet.

Schéma n°1 : Organigramme général de la JIRAMA



Source : service des ressources humaines, 2016

2.5.2. Fonctions de chaque Poste

2.5.2.1. Conseil d'administration

Le CA est investi de pouvoir sur la Politique d'orientation de la gestion et d'organisation de la société sur tous les domaines.

- Il supervise et autorise les différents traités ou marchés de toutes natures ainsi que les concessions et contrats lors de ces opérations
- Il supervise également tous engagements et obligations de la société
- Il participe à toute adjudication et suit toute demande des concessions et autorisations.
- Il autorise les achats mobiliers et immobiliers nécessaires
- Il acquiert, cède ou exploite, pour le compte de la société, tous les fonds de commerce, procédés, brevet et marques se rapportant à son objet
- Il nomme et révoque tout Directeur et employé
- Il détermine avec leurs attributions
- Il présente toute proposition d'augmentation ou de diminution du Capital, de propagation, fusion, dissolution anticipé de la Société, de modification de statuts
- Il exécute toute décision de l'Assemblée Générale.

2.5.2.2. Le Directeur Général

Le DG joue le rôle de manager, il est le premier responsable de l'Entreprise en tant que Dirigeant. Il supervise de très proche toutes les activités de la Société, et réalise les objectifs et les missions que le CA lui a confiées tout en respectant les normes de la gestion et les méthodes managériales. Il assure sa fonction en définissant la politique générale de l'Entreprise à long et moyen terme, tout en prenant également les décisions stratégiques pour le bon fonctionnement de la Société.

2.5.2.3. La Direction Générale Administrative

La DGA est constituée par le Directeur d'Appui, suivie des différents départements constitués chacun des services. Il a une liaison fonctionnelle avec le conseil de Direction Général.

2.5.2.4. La Direction Générale Adjoint Administrative

Elle assure les affaires sociales par l'intermédiaire de la Direction des ressources humaines. Elle est responsable de la gestion du Personnel, de leur formation, et de leur sécurité personnelle.

2.5.2.5. Direction Générale Adjoint Electricité

Elle supervise les équipements relatifs à l'électricité et s'occupe principalement de l'approvisionnement en énergie des abonnés pour assurer l'exploitation et la distribution.

2.5.2.6. Direction Générale Adjoint Eau

Elle assure les mêmes fonctions que la DGAE. Mais elle n'en tient rôle que dans le domaine de la production d'eau.

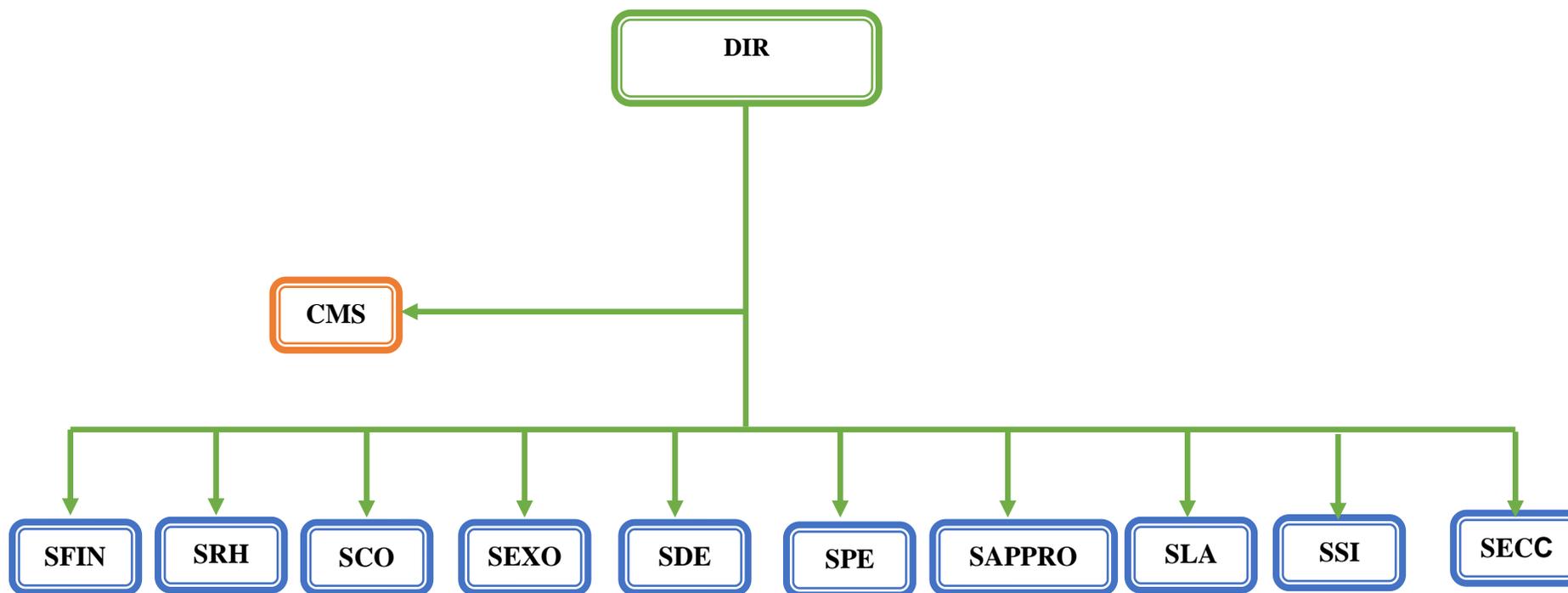
2.5.2.7. Direction Inter- Régionale

Il existe (7) sept Directions Inter- Régionales dans toute l'Île. Il y a la DIR de la Région d'Antananarivo, de Tamatave, de Toliara, de Mahajanga, de Diégo, d'Antsirabe et de Fianarantsoa.

A chaque DIR sont rattachés à différents services. Chacune de ces régions forme (constitue) un centre d'exploitation dirigé par un Directeur Inter Régional qui supervise un ou plusieurs « Sous-groupements ». Ces derniers se chargent ensuite de l'assistance des « secteurs ».

2.5.3 : L'organigramme de la JIRAMA Mahajanga et Fonctions de chaque poste

Schéma n°02 : Organigramme de la JIRAMA Mahajanga



Source : Service des ressources humaines, 2016

La JIRAMA Malgache possède trois sous groupements et vingt un secteurs. Les sous groupements se répartissent comme suit :

- Zone Nord (Antsohihy)
- Zone Centre (Marovoay)
- Zone Sud (Maintirano)

Ces zones se chargent ensuite de l'assistance des secteurs qui leurs sont rattachées. Ces groupements se subdivisent en plusieurs secteurs. Certains sont mixtes. Ce qui signifie qu'ils produisent simultanément de l'eau et d'électricité .Par contre, les autres ne préparent que de l'électricité ou de l'eau. Au sein de la DIR Mahajanga, il y a 12 services qui ont pour fonction d'assurer le bon fonctionnement des exploitations depuis la zone de Mahajanga jusqu'aux clients.

Ces services ont comme attributions d'assurer les activités spécifiques à chacun d'entre eux. A savoir :

- Service commercial (SCOMM)
- Service des Ressources humaines (SRH)
- Service du Système Informatique (SSI)
- Service de Distribution Electricité (SDE)
- Service de Production d'Electricité (SPE)
- Service Financier (SFIN)
- Service Logistique d'Approvisionnement (SLA)
- Service d'Approvisionnement (SAppro)
- Service Environnement et Contrôle Carburant (SECC)
- Service d'Exploitation Eau (SEXO)
- Centre Médico-Social (CMS)
- Service Contrôle de Gestion

2.6. Autres matériels

Les matériels s'agissent bien des divers outils que nous avons utilisés lors de la préparation de cet ouvrage. On entend par matériel l'assemblage des outils que nous avons pu utiliser pour la préparation de ce mémoire. La réalisation d'un mémoire n'est pas si facile car il nécessite quelques matériels. Le minimum c'est avoir un cahier, un stylo ou un crayon pour la prise de notes et les travaux d'écriture.

2.6.1 Documents nécessaires

Parfois les informations ne sont pas suffisantes et nous devons les compléter en consultant des documents mis à notre disposition au sein de l'Agence JIRAMA Mahajanga. De ce fait, les documents administratifs sont aussi organisés dans la consultation de recherche en matière des opérations financières. Sur le plan matériel, c'est le service de l'organisation qui doit se charger des documents nécessaires de fonctionnement pour nous aider à conquérir des résultats dans nos recherches afin de pouvoir réaliser notre mémoire.

2.6.2. Matériels bibliographique

Les sites pour rencontrer les ouvrages, conformément aux besoins et à la demande de notre thème, sont plus ou moins nombreux. Les sources d'informations virtuelles comme les cybercafés nous ont beaucoup aidés pour la réalisation du présent travail.

La recherche bibliographique doit être programmée tant en nature d'ouvrages que dans le domaine du chronogramme de la visite. De ce fait, la recherche bibliographique se fait de plusieurs manières

2.6.3. Autres outils utilisés

Les autres outils que nous avons utilisés sont les suivants :

Fiche d'enquête :

Le but de l'enquête est quelque sorte la prise de contact avec le problème. Elle nécessite la mise en place de certaines techniques telles que l'échantillonnage, la rédaction du questionnaire et l'entretien.

Fiche d'entretien :

Pour cela, le chef de service financier nous a présenté tous les différentes postes au sein de son service pour pourvoir procéder à des entretiens pour collecter plus d'information sur notre thème

CHAPITRE II : METHODES

Dans le présent chapitre, nous allons parler du stage, la méthode d'analyse FFOM et la justification du choix thème et de la zone d'étude

Section 1. Stage proprement dit

Le stage proprement dit concerne le déroulement de stage et le chronogramme des activités.

1.1 Déroulement de stage

Nous avons effectué notre stage pratique à JIRAMA Ampasika Mahajanga durant 30 jours à compter du 05 Septembre 2016 au 20 Octobre 2016. Nos horaires de travail sont comme suit : le matin de 7h à 12h et l'après-midi de 14h00 à 17h30. A notre arrivé à la JIRAMA Mahajanga, nous avons été reçues par le Chef de service commercial, nous avons discuté de notre éventuel thème et il nous a donnés des conseils en proposant plusieurs thèmes afin que nous puissions faire un meilleur choix. Elle nous a donnée des informations sur le fonctionnement général de la JIRAMA Mahajanga : structure, activités et règlement intérieur.

Ensuite, nous avons fait des rotations au cours du stage

1.2. Chronogramme des activités

Le tableau suivant présente notre chronogramme des activités

Tableau I : Chronogramme des activités

ACTIVITES	sept 2016	oct 2016	Nov 2016	Déc 2016	Janv 2017	Fév 2017
Prise de contact						
Recueil d'information sur la JIRAMA						
Choix du thème						
Recherche Bibliographie et webographie						
Rédaction						
Correction						
Vue final avec encadreur professionnel						

Source : Auteur, 2017

Ce tableau nous présente le chronogramme des activités menées dans la réalisation de ce mémoire. Nous avons commencé par la prise de contact, et le recueil d'information sur la JIRAMA. Après nous avons choisi notre thème, et nous avons commencé les recherches bibliographiques et webographies et enfin la rédaction et correction de notre ouvrage.

1.3. Méthode d'analyse FFOM

La méthode FFOM ou SWOT : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces) est une des méthodes appropriées pour faire l'analyse et l'évaluation d'un système, d'un projet, d'un produit, d'une organisation ou d'un secteur, en mettant en exergue les atouts et potentialités favorable à sa réussite et les contraintes ou problèmes déjà existaient et pouvaient être menacer et entraver sa réalisation, notamment en ce qui concerne les propositions des stratégies pour la promotion d'une procédure comptable fiable et pratiquement maniable par les responsables (état des lieux, impacts et pérennisation).

Tableau II : Méthode d'analyse SWOT

	Points positifs	Points négatifs
Environnement interne	Forces	Faiblesses
Environnement externe	Opportunités	Menaces

Source : Auteur, 2016

1.3.1. Etude des forces

Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation ou le pays, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.

1.3.2. Etude des faiblesses

Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.

L'analyse SWOT étant basée sur le jugement des participants, elle est par nature subjective et qualitative.

1.3.3. Etude des opportunités

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles.

1.3.4. Etude des menaces

Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement du pays ou d'un secteur (ex : l'industrie). Elles sont souvent hors du champ d'influence du pays ou à la marge (ex : désaffection des consommateurs pour un produit important).

Section 2. Justification du choix du thème et de la zone d'étude

2.1. Justification du choix du thème

Nous avons choisi le thème : « Analyse de gestion de recouvrement des clients particuliers de la JIRAMA » car nous avons suivi le parcours académique et surtout pour approfondir notre connaissance sur la procédure de commercialisation des produits.

2.2. Justification de la zone d'étude

Nous avons choisi JIRAMA pour confronter nos acquis reçus de la formation théorique et le pratique sur le recouvrement au sein de la JIRAMA. De plus, la JIRAMA est l'une des plus importantes entreprises nationales dans notre pays et elle a un portefeuille client très chargé. La JIRAMA s'est engagée dans le domaine de l'approvisionnement en eau potable et en électricité pour des agglomérations à Madagascar.

Cette première partie nous a permis, tout d'abord d'approfondir notre connaissance sur la présentation de la JIRAMA comme son historique, sa mission, ses activités, etc. afin de connaître sa spécificité.

Enfin, elle met en exergue la méthodologie de recherche que nous avons utilisée pour notre travail de recherche ainsi que les méthodes dont nous avons traités les données. En effet, nous avons eu recours à plusieurs moyens pour la collecte des données. Nous avons effectué un stage afin de recueillir toutes les informations nécessaires pour l'élaboration de ce mémoire. Le but de notre étude est de vérifier si dans la pratique, les théories citées précédemment sont réellement appliquées.

DEUXIEME PARTIE :

RESULTATS

Cette deuxième partie parlera de la procédure de recouvrement au sein de la JIRAMA ainsi que de l'analyse de la situation du portefeuille client de la JIRAMA.

CHAPITRE III : PROCEDURE DE RECOUVREMENT

Comme notre ouvrage est axé spécialement sur le recouvrement, le présent chapitre nous donne plus d'informations à savoir : le système de recouvrement existant, les différents types de paiements utilisés...

Section 1 : Système de recouvrement existant

Le recouvrement à la JIRAMA est un ensemble des systèmes permettant à la société d'encaisser leur facture de consommation eau et électricité auprès des clients.

Les opérations de recouvrement sont déclenchées au moment de la distribution de la facture auprès de la clientèle.

Le client a droit à 10 jours pour vérifier la véracité de la facture. Au niveau du recouvrement, l'agent de recouvrement établit :

- le planning de recouvrement ;

Le recouvrement ne doit pas excéder les 10 jours, dès réception de la facture.

- planning de coupure : c'est-à-dire ordonner la cessation des fournitures dans le cas de non-paiement
- Procéder à la dépose CTR
- Procéder au recouvrement par voie judiciaire

Les trois derniers cas sont classifiés dans le cadre proprement exceptionnel, selon la situation des abonnés

1.1. Différents types de paiement utilisé

Dans le cadre des moyens et le délai de paiement, les clients ont leur propre choix pour le mode de règlement.

1.1.1. Mode de paiement utilisé

- Paiement à la caisse

On découvre ce mode de paiement chez les clients particuliers. Ce mode se fait à la caisse de la JIRAMA. Il est conseillé aux clients de se munir de la facture et de la somme correspondante pour le règlement. Le responsable de la caisse, par la suite, fournit aux clients un reçu de versement après le paiement de la somme due.

- Paiement par chèque :

Lorsqu'un client a opté pour ce mode de règlement, il ne peut régler sa facture que par ce moyen. Pour le règlement de sa facture, le client vient à la JIRAMA muni de sa facture et du

chèque signé selon le montant de la facture ; il y a toujours un reçu de versement pour preuve de paiement.

- Paiement par compensation

C'est un transfert d'argent du compte de client au compte de la JIRAMA, un versement de la somme correspondante à la facture.

- Paiement par avis d'écriture

Ce mode de paiement est caractérisé par le paiement de la facture dans une autre zone. Il se fait généralement par un avis d'écriture ou AE, c'est-à-dire que l'agence qui reçoit le paiement informe la zone émettrice du paiement de la facture de son usager.

Remarque :

L'avis d'écriture, l'ordre de virement et l'Avis de Crédit(AC) doivent être enregistrés dans le BRP. Ce dernier doit être signé par des responsables hiérarchiques avant d'être expédié au service comptabilité.

1.1.2. Description générale

Le paiement par domiciliation est un prélèvement automatique auprès de la banque (ou virement bancaire).Le prélèvement s'effectue les jours ouvrables du mois. En effet, la banque débite le compte du client et crédite le compte de la JIRAMA.

Le paiement par compensation est devenu pratique entre la JIRAMA et la Commune, grâce à la taxe sur consommation. L'ordre de prélèvement mentionne le montant total à prélever et le détail des impayés.

Le paiement par avis d'écriture est une opération entre les agences de la JIRAMA.L'Etat contradictoire est un système de recouvrement entre la JIRAMA et le Client ADM pour approuver la situation des impayés.

Section 2. Modalité de gestion de relance, coupure et dépose

2.1. Gestion de relance

La relance est apparaît lorsque le client ne respecte pas le calendrier de paiement exigé par la JIRAMA. Elle s'effectue 10 jours après l'expiration du délai de paiement mentionné dans la facture. Il y a deux types de relance utilisé par la JIRAMA :

- Mise en demeure ou communication aux médias.
- Lettre de relance simple ou visite de courtoisie : pour les gros clients/gros consommateurs et les clients administration et personnes notables.

Au niveau du client particulier, la relance s'effectue en masse, c'est-à-dire par voie de médias. Pour le client regroupé, après expiration du délai, une lettre de relance est adressée

pour lui imposer de régler, sous peine de suspension de fourniture. Pour le client administration, les factures sont présentées avec une lettre administrative. Quelque faveur :

La faveur est considérée comme une période de grâce accordée au particulier gros consommateur et les clients administrations. Elle est justifiée par la difficulté budgétaire rencontrée par les clients administrations et les organismes rattachés. Le mécanisme de partage est le suivant:

- Pour le CP: 30 jours après la date de distribution de la facture.
- Pour le client ADM: 90 jours après la date de distribution de la facture.

NB : Code budgétaire du client administration :

- « Code 1 » : budget général : Ministère
- « Code 2 » : budget autonome
- « Code 3 » budget annexe
- « Code 4 » : collectivité décentralisée

2.2. Gestion de coupure, dépose

Après le 8^{ème} jour de la relance, les fournitures devront être coupées.

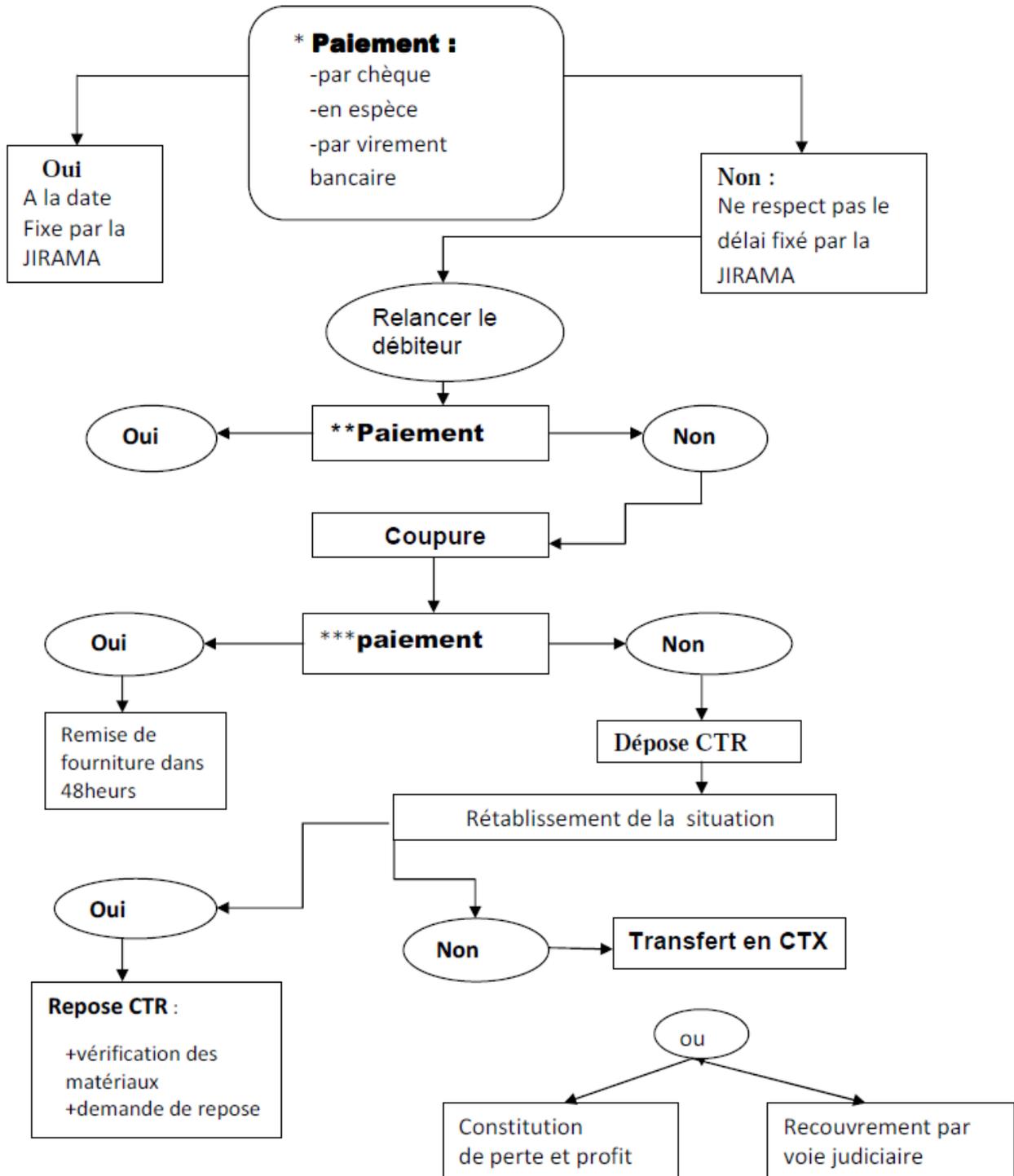
Après la relance deux cas peuvent apparaître : le client peut régler son arriéré, si non la JIRAMA procède à la suspension de la fourniture (coupure) à partir du 18 du mois ultérieur.

Le client peut venir pour payer après la coupure, sinon la JIRAMA va procéder à la dépose CTR après 5^{ème} jours de coupure, soit 22^{ème} jours du mois.

2.3. Synthèse des procédures/opérations de recouvrement de la JIRAMA

Le schéma ci-dessous, représente la synthèse des procédures/ opérations de recouvrement de la JIRAMA.

Schéma n°03 : Synthèse des procédures/ opérations de recouvrement de la JIRAMA



Source : service commercial/ Division recouvrement, Janvier 2017

CHAPITRE IV : ANALYSE DE LA SITUATION PORTEFEUILLE

Le présent chapitre est consacré l'analyse de la situation portefeuille, à l'évaluation des procédures appliquées et à l'étude de la problématique.

Section 1 : Analyse des résultats escomptés

L'analyse est un élément important à prendre en compte au sein d'un secteur d'activité. Elle consiste à identifier les atouts et les freins afin d'orienter les actions collectives.

Dans cette analyse, nous mettrons en exergue l'identification de l'évolution de la trésorerie. Cette étude est basée sur les indicateurs suivants :

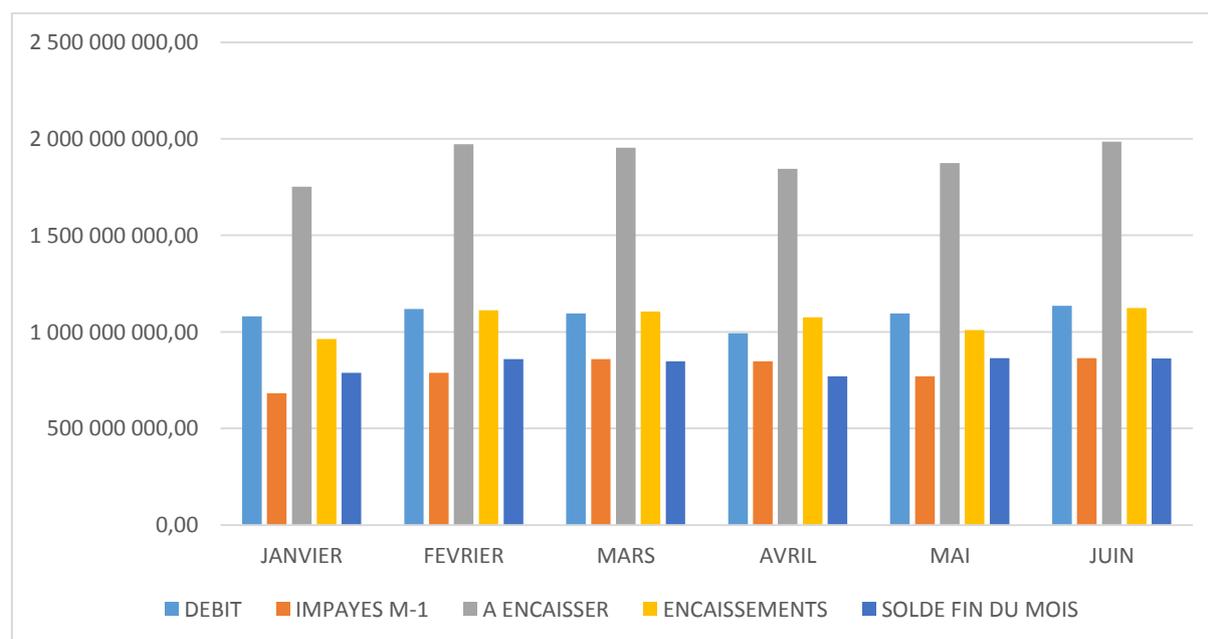
- l'encaissement effectué
- Les impayés
- Le taux de recouvrement

1.1. Graphique de la situation mensuelle pendant le premier semestre 2015 et 2016 (Elec et Eau)

Les faits existants nous montrent les résultats escomptés par les agents de recouvrement pendant les deux premiers semestres de l'année 2015 et 2016.

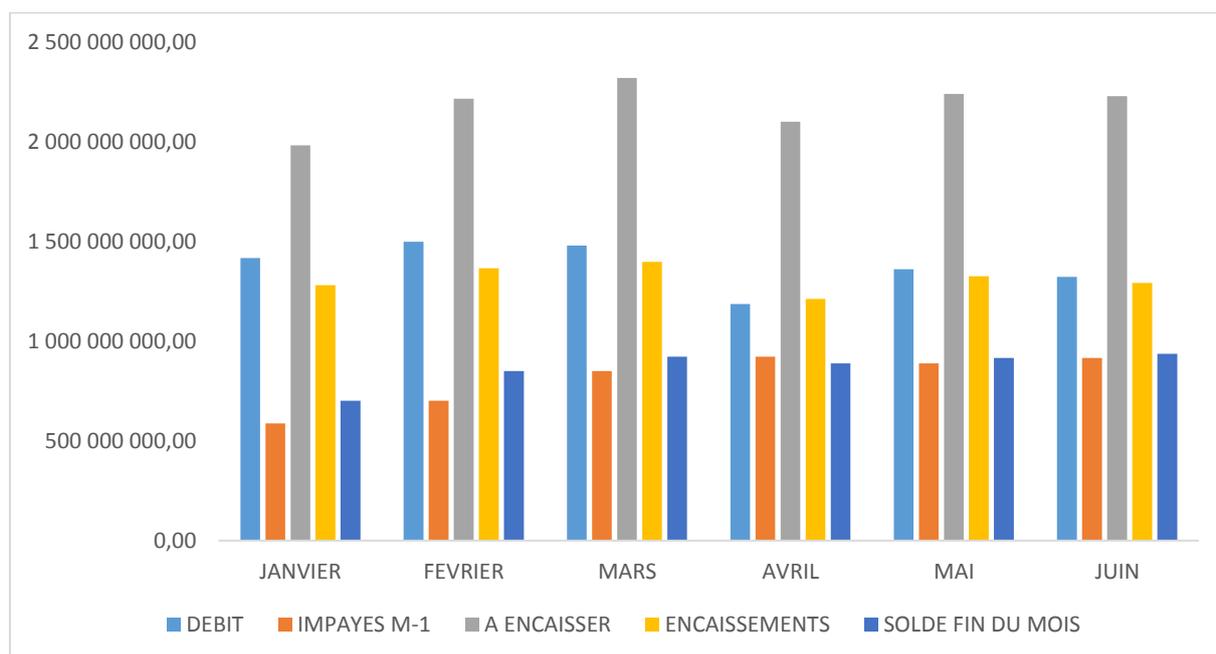
Les données ci-après nous donnent les résultats par catégorie, suivant la classification existante.

Graphique n°01 : Situation mensuelle des clients particuliers pendant le premier semestre de 2015



Source : service commercial/ Division recouvrement, Janvier 2017

Graphique n°02 : Situation mensuelle des clients particuliers pendant le premier semestre 2016



Source : service commercial/ Division recouvrement, Janvier 2017

Avant de procéder à diverses interprétations, il est nécessaire de faire connaître les éléments composants le débit, les à encaisser, l'encaissement et le solde fin du mois...

Débit : total de facture mensuelle

Impayé (M-1) : somme des impayés au cours de l'exercice M-1

A encaisser : total de débit + impayé (M-1) + création – annulation

Encaissement : total caisse + AC + AE

Solde de fin du mois : impayé au cours du mois M, mais porté à l'exercice M+1

Taux de recouvrement(Tr) : ce taux est obtenu par le rapport entre l'encaissement et les à encaisser.

$$\text{Taux de recouvrement} = \frac{\text{Encaissement}}{\text{A encaisser}} \times 100$$

Commentaire :

Le client particulier tient une place importante au sein de la JIRAMA. Ces types de clients occupent presque la totalité de l'air géographique de la société, en termes de clientèle.

Les résultats escomptés sont évalués à partir des divers indicateurs, à savoir le débit, l'encaissement et le taux d'encaissement, les impayés...

1.2. Au niveau du débit

Au premier semestre de l'année 2016, on constate une amélioration par rapport à l'année 2015, avec un taux d'augmentation de 25,29%.

Ce taux est obtenu à l'aide de la formule suivante :

$$\text{Taux d'augmentation 2016} = \frac{\text{Somme de débit 2016} - \text{somme de débit 2015}}{\text{Somme de débit 2015}} \times 100$$

$$T = \frac{8\,257\,796\,186 - 6\,590\,963\,760}{6\,590\,963\,760} \times 100 = 25,29$$

Le mécanisme de calcul se fait par indice, base 2015

Cette amélioration est obtenue grâce à l'augmentation du nombre des abonnés pour la même année(2016) grâce à l'existence de matériel de branchement neuf (compteur, fil) Elec et eau pendant cette année.

1.3. Encaissement et taux de recouvrement

Parallèlement à l'augmentation du nombre des abonnés, le volume de l'encaissement et le taux de recouvrement est aussi amélioré.

Le taux de recouvrement en 2015 (1^{ère} semestre) varie entre 55 à 58,27%, tandis que l'année 2016 est largement supérieure à l'année précédente, il varie entre 57,71 et 64,62%, c'est le double du taux supérieur de l'année 2015.

$$\text{Taux d'augmentation} = \frac{61,16 - 56,64}{56,64} \times 100 = 4,52\%$$

61,16% = taux moyen de recouvrement de CP pendant le 1^{er} semestre 2016

56,64% = taux moyen de recouvrement de CP pendant le 1^{er} semestre 2015

La variation mensuelle du taux de recouvrement peut être expliquée par le manque de suivi des impayés antérieur, et le mois en cours.

Le manque de suivi est justifié par l'insuffisance des effectifs des agents, car le client particulier occupe presque l'étendu de la ville. Cet état de fait provoque la non-exécution de quelques opérations comme : l'ordre de coupure, le suivi des impayés.

1.4. Au niveau des impayés

Il y a une augmentation de 8,54% l'année 2016, par rapport à l'année 2015.

$$\text{Taux d'augmentation 2016} = \frac{\text{Impayés 2016} - \text{impayés 2015}}{\text{Impayé 2016}} \times 100$$

$$T = \frac{935\,845\,717 - 862\,154\,849}{862\,154\,849} = 8,54\%$$

La cause de cette augmentation peut être expliquée à partir de la situation économique nationale, ainsi que la crise politique de l'année 2016

Cette situation a diminué le revenu des ménages. La réduction du budget des ménages entraîne la diminution du pouvoir d'achat. En effet, le recouvrement est aussi retardé.

Par comparaison, le recouvrement de client particulier est assez difficile par rapport aux autres clients comme les clients regroupés. Pour les clients regroupés, leurs factures sont groupées et livrées à domicile, au nom de la société ou de leurs entreprises. Ils sont appelés aussi client important. Important grâce à ses activités et ses consommations. On pourrait dire que le CP tient une place très importante en tant que grand consommateur (entreprise industrielle, société de production...). Le tableau ci-dessous nous donne la situation du client regroupé pendant les deux derniers semestres de l'année 2015 et 2016.

Section 2 : Les problèmes liés aux opérations de recouvrement

La présente section nous montre les raisons qui paralysent la bonne marche des opérations de recouvrement. Les éléments cités ci-après sont considérés comme l'un des problèmes aux opérations de recouvrement suite l'analyse que nous avons effectué au niveau de la trésorerie ; celle les éléments internes et externes.

2.1. Éléments internes

Sont considérés comme des éléments internes :

- le non-respect du planning de recouvrement,
- le manque d'engagement publicitaire,
- le manque de fonction marketing et communication,
- l'encombrement des caisses au moment du paiement, caractérisé par la présence de queue,

- le retard de présentations des factures, entraînant également le retard du paiement,
- le manque d'effectifs des agents de recouvrement qui réalisent le suivi et le contrôle sur terrain,
- l'existence de coupure sélective au niveau des clients stratégiques,
- les coupures nécessitant le déplacement des agents. Cette situation est caractérisée par le risque de non-exécution.
- le copinage effectué par l'agent et le client,
- la défaillance au niveau de la procédure en vigueur,

La défaillance au niveau de la procédure est caractérisée par le maintien du vieux système « vente à crédit » dont le délai atteint de soixante(60) à quatre-vingt-dix jours(90). Cette situation entraîne le retard du paiement, l'existence de créance douteuse, car plus l'intervalle est trop large, plus la créance est très risquée, car les consommateurs, à cause de ce système, peuvent oublier de payer leurs factures.

- problème lié à la facturation ;

La facturation est une fonction indispensable en matière de recouvrement. On trouve souvent des problèmes au niveau de la facturation comme :

- l'erreur des index ou erreur lors de la saisie,
- le retard de distribution.
- Facture erroné
- Facture non parvenue

Les erreurs des index, ce sont des erreurs émanant du releveur, au moment du prélèvement des index. Le retard de distribution de la facture peut retarder aussi le délai de recouvrement.

- manque de sensibilisation

La sensibilisation est le « maître mot » dans la gestion du recouvrement. Elle peut se définir comme un ensemble de moyens pour faire connaître au public de payer leurs arriérés et aussi pour leur faire comprendre que la JIRAMA est un bien public. Pour ce faire, on peut utiliser les médias, organiser des descentes massives dans les quartiers ou arrondissement, de façon périodique et permanente.

- En effet, chacun a le devoir de prendre en main l'avenir de ladite société et de sauvegarder ce patrimoine commun.

2.2. Eléments externes

Sont considérés externes, les phénomènes qui n'y a pas des liaisons direct aux opérations internes comme :

- le retard de délai de recouvrement : Il est à la fois interne et qu'externe.
- la mauvaise foi des clients récalcitrants
- La vie chère : elle est causée par la situation économique nationale et internationale

La vie cher fait partie l'une des facteurs qui paralysent le recouvrement, car le gens n'ont pas les moyens pour régler leur facture. Cette situation est caractérisée par la baisse du pouvoir d'achat, l'inflation. En effet le budget des ménages n'arrive plus à subvenir leur besoin et leur obligation pour régler la facture de la consommation d'eau ou Elec auprès de la JIRAMA.

- le retard de traitement des Ibanors

Les Ibanors prennent la moitié des problèmes de recouvrement. Auparavant, l'Ibanor consiste à désigner seulement les anomalies constatées au niveau des compteurs (Ibanor technique). Actuellement, il est devenu le maître mot pour désigner toutes les anomalies au niveau de CTR. L'Ibanor technique désigne la perte technique au niveau de consommation figurant dans le CTR.

Voici quelque exemple d'Ibanor technique : CTR non servi, CTR illisible, CTR noyé,

Le donné ci-après nous donne le statistique des Ibanors en attente de redressement pendant le mois d'Octobre 2016.

Tableau III : Tableau de redressement Elec pendant le mois d'Octobre 2016

IBANOR	SITUATION DEBUT MOIS		TOTAL A REDRESSE R	REDRESSEMENT EFFECTUES		RELIQUAT A TREATER
	Résultat (M+1)	Nouveau Mois		Nombre	KWh/mois	
IBANOR technique	1 159	88	1 247	34		1213
IBANOR gestion	130	8	138	7		131
Total	1289	96	1 385	41		1 344

Source : Service commercial/division recouvrement, octobre 2016

Tableau IV : Tableau de redressement Eau pendant le mois d'Octobre 2015

IBANOR	SITUATION DEBUT MOIS		TOTAL A REDRESSER	REDRESSEMENT EFFECTUES		RELIQUAT A TREAITER
	Résultat (M+1)	Nouveau Mois		Nombre	kWh/mois	
IBANOR technique	585	13	598	39		559
IBANOR gestion	85	15	100	22		78
Total	670	28	698	61		637

Source : Service commercial/division recouvrement, octobre 2016

Ces chiffres nous montrent que le retard de traitement des Ibanors provoque des problèmes au niveau consommation. Le redressement est très utile pour éviter le cumul de consommation.

Après avoir analysé la situation, les problèmes rencontrés au niveau des opérations de recouvrement, on peut dire que cette procédure comporte des failles et des avantages. Cette situation nous amène à effectuer une évaluation.

Nous avons vu dans cette deuxième partie tous les résultats que nous avons pu collecter durant notre période de stage. Cette partie a été divisée en deux: la première nous a mis en relief la procédure de recouvrement au sein de la JIRAMA. La deuxième a présenté l'analyse de la situation portefeuille. Ces différents calculs et graphiques ont été présentés.

TROISIEME PARTIE :

DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

La Discussion implique à l'interprétation de tous les résultats obtenus. Les
Recommandations consistent finalement d'apporter des améliorations de la recherche.

CHAPITRE V : DISCUSSIONS

Le présent chapitre met l'accent sur les points forts, les points faibles du système. L'évaluation est nécessaire pour déterminer si la procédure appliquée est efficace ou non, et si les actions correctives sont nécessaires ou non.

Section 1. Méthode commune de vérification des hypothèses

1.1. Méthode de vérification de l'hypothèse 1

Rappelons que la première hypothèse était la suivante : « La procédure de recouvrement actuel n'est pas efficace ».

Pour démontrer cette hypothèse, nous avons effectué des entretiens avec les différents membres du personnel de la JIRAMA, du service commercial, au service technique en passant par le service comptabilité. Et nous avons conclu que la procédure de recouvrement de la JIRAMA présente une défaillance. Lors de relevé des indexes, les clients particuliers se sont fermés dans leur lieu d'habitation, ainsi le releveur ne pourra pas faire son tâche, ceci provoque une mauvaise gestion au niveau de la facturation et au système de recouvrement.

1.2. Méthode de vérification de l'hypothèse 2

Rappelons que la deuxième hypothèse était la suivante : « L'application d'une procédure rigoureuse de recouvrement permet à la JIRAMA d'augmenter son chiffre d'Affaire ».

Pour vérifier la seconde hypothèse, nous avons effectué des descentes sur terrain pour vérifier la facturation, les relevés des indexés, pour faire des lettres de relances aux clients particuliers de la JIRAMA.

Section 2. SWOT

2.1 Les force du système

En matière de recouvrement, le système de recouvrement appliqué par la JIRAMA procure des avantages. La JIRAMA sera toujours en position de force.

Les éléments ci-après nous le montrent :

- L'absence de concurrent (monopole) : car la JIRAMA tient presque la totalité de l'étendue de territoire malgache sur le marché d'eau potable et de l'électricité.

- Tous les clients sont liés par un contrat : CDF

- Elle peut suspendre le CDF en cas non-respect toute les engagements y mentionner ;

- Au niveau de paiement, la société dispose divers moyens de paiement comme la domiciliation bancaire, paiement par chèque, par traite et en espèces en caisse

- Au niveau des impayés, la JIRAMA à réaliser près de quatre-vingt-dix coupures par jours.

2.2 Les points faibles du système

Sont considérés comme point faible du système les éléments cité ci- après :

- l'encombrement à la caisse au moment du paiement : cela est caractérisé par l'existence de queue. La queue provoques désistements et de la nervosité au niveau du client.

- L'augmentation du nombre de réclamations reçue par mois : les réclamations sont pour cause les erreurs au niveau de la facturation.

- Coupure nécessitant de déplacement des agents.

Ce mode de coupure n'est pas adapté car les agents risquent de ne pas l'exécuter, étant donné la distance, ou tout simplement parce qu'ils ont peur des menaces de représailles de la part de certains clients.

- La coupure sélective

La coupure sélective concerne les clients stratégiques.

Le terme stratégique désigne l'importance de la mission qui incombe à ces clients au niveau du pays.

Les différentes sortes de clients stratégiques :

- Les forces armées : gendarmerie, police national...

- Les collectivités territoriales décentralisées

- Les centres médicaux sociaux d'Etat (hôpital)

- L'université

Les clients stratégiques font partie des clients administration. La suspension totale des fournitures des clients stratégiques s'occasionne des risques prévisibles pour l'ordre public.

- La procédure appliquée est trop long.

Long au niveau du circuit, au niveau de l'intervalle de temps en raison de l'application du vieux système : « vente à crédit à atteint de 60 à 90 jours ». La consommation du mois M est facturée au mois M+1 et recouvré au mois M+2.

Par conséquent, un certain nombre des consommateurs oublie de payer leur facture.

La défaillance de la procédure occasionne des risques et fragilisé la trésorerie. Ces faiblesses sont imputables au défaut de conception du système si l'on se réfère au rapprochement global entre le débit, l'encaissement, les impayés, notamment au niveau de clients administrations, sans parler la chute du taux de recouvrement.

Cette situation se manifeste par le retard du recouvrement. Les risques inhérentes à ce système est l'augmentation de pourcentage de créance douteuse. Le risque est un fait imprévisible vu à affecter modifier son les résultats.

Section 3. Discussions sur la JIRAMA

Cette section se base sur les points forts et les points faibles constatés au niveau de la société. Montrant donc ainsi les apports qui contribuent au développement de la société.

3.1 Points forts

La JIRAMA, société leader en matière de distribution d'énergie, possède :

- des organisations fiables concernant les ressources humaines.
- des matériels appropriés suivant la technologie moderne
- l'utilisation des moyens de communication actualisés pour mieux faciliter les relations vis-à-vis des entités existantes.

Pour la formation selon les besoins sur la compétence et le savoir-faire du personnel, elle est en mesure de travailler avec des entreprises étrangères ou locales, ce dans le but d'accroître la performance des responsables de la société.

La JIRAMA octroie des avantages pour fidéliser le personnel actif ainsi que les retraités (par exemple, la réduction sur le paiement des factures sur la consommation d'eau et d'électricité).

- Au niveau comptable et la gestion portefeuille

La mise à jour des écritures se fait régulièrement suivant les pièces justificatives pour la consolidation par les superviseurs comptables. Cette étape permet d'alléger les opérations comptables pour la fin de chaque exercice. Les analyses sur la variation des activités deviennent plus faciles à partir de ces documents comptables.

La gestion des éléments primordiaux, au niveau des tâches effectuées au sein du service comptabilité, est bien maîtriser pour la gérance des écritures comptables à passer.

L'efficacité de chaque responsable de portefeuille est aussi un atout essentiel pour la gestion de portefeuille. Cette activité est très importante pour la bonne condition sur l'équilibrage de l'état financier à la fermeture. Comme la JIRAMA occupe la majorité des clientèles en matière d'énergie et en eau, les investisseurs et les bailleurs de fonds n'ont pas de réticence pour les besoins financiers de la société. L'état s'engage aussi pour le développement et pour la réalisation des objectifs de la JIRAMA, car ce dernier est un associé principal de l'entreprise.

- Sur le plan matériel

En général, les matériels utilisés par la JIRAMA sont de renommé mondial.

De même pour le portefeuille, les matériels informatiques ainsi que les matériels de communication qui sont mis en disposition des personnels permettent à l'entreprise d'être compétitif parmi ses concurrents.

- Matériels informatiques

L'entreprise est dotée de matériels informatiques sophistiqués pour les différents centres opérationnels. C'est un avantage pour faciliter les différents travaux (de contrôle, de vérification et traitement des données). Pour étoffer ces matériels, des logiciels de base de derniers cris les accompagnent. Ces matériels sont liés par un réseau unique permettant d'éviter tout risque d'erreur et de préserver la confidentialité surtout pour les transferts des données dans d'autres services.

- Matériel de communication

L'utilisation des moyens de communication moderne est maîtrisée par la JIRAMA tels que : téléphones, fax, internet,...C'est un atout considérable pour la rapidité de traitement de donnée, comme pour éviter la perte de temps des relations interservices, et pour simplifier les circulations des informations. Tout personnel de l'agence dispose des matériels appropriés pour chaque service.

- Sur le plan de travail

Pour mener à bien ses activités, une bonne organisation est établie préalablement pour donner satisfaction aux utilisateurs. Des procédures pré-décrites sont suivies minutieusement dans tous les services. La division des tâches et activités doit être précise afin de faciliter l'exécution des fonctions attribuées à chaque service. Chaque responsable de service est capable de communiquer les informations dans le cadre de son travail. La motivation attribuée par la JIRAMA incite chaque service à fournir le maximum d'effort afin d'obtenir un résultat meilleur.

- Sur le plan personnel

Tout personnel de la JIRAMA est qualifié dans leurs fonctions, grâce à des formations systématiques. Pour le recrutement, elle effectue une évaluation rigoureuse pour ne pas mettre en cause la performance de la société. Ce qui dit que tout personnel qu'elle engage soit capable d'effectuer les tâches dans l'efficacité de l'exercice de ses fonctions. De ce fait, l'efficacité et l'expérience de chaque personnel ne sont pas mises en cause. En effet, l'attribution de diverses primes, avantages et autres sont aussi source de motivations pour le personnel.

3.2. Points faibles

En tant que actionnaire de la JIRAMA, l'Etat Malgache détient certains pouvoirs notamment sur la décision de la fixation des tarifs de consommation. La JIRAMA ne peut effectuer un changement de tarif sans l'accord de l'Etat. En général les agences ne peuvent pas fournir des informations exactes en ce qui concerne les informations exigées par les clients. Les consommateurs sont insatisfaits, pour les informations données. Par exemple : la collecte d'information sur l'augmentation des indices tarifaire que la clientèle juge trop couteux, la manque d'explication donnée par l'Agence sur le problème de délestage.

- Au niveau comptable et la gestion portefeuille

La mise à jour des écritures est parfois retardée à cause de non conformités des informations reçues par le service comptabilité. Pour les règlements de facture, le paiement des clients n'est pas ajourné convenablement à la date précise. Les clients sont tentés d'ignorer la date limite pour le paiement de leurs consommations, ce qui provoque une perturbation au niveau opérations comptables de la JIRAMA. La mise à jour proprement dite que le service portefeuille doit effectuer est retardée, car le service informatique ne traite les états que le lendemain de l'encaissement. Ce cas implique une conséquence néfaste pour la bonne marche des activités de la gestion portefeuille.

- Sur le plan financier

La JIRAMA ne possède pas de solution concernant le recouvrement des factures clients. Les clients particuliers cherchent toujours à éviter le paiement de leur consommation (augmentation des tarifs, gestion financière familiale,...).Actuellement les institutions publiques (ministère, commune, fokontany,université,...) ont des conflits pour le règlement de leurs consommations. La participation de l'état dans la JIRAMA est plus ou moins néfaste pour l'entrée des investisseurs externes. Pour ne pas citer que les cas de la FMI et la Banque Mondiale.

- Insécurité

En général l'utilisation abusive des actes frauduleux causés par certains agents actifs et retraités sur le tarif préférentiel de consommation entraîne un manque à gagner important à la société. Les vols des matériels, comme les câbles électriques, compteurs posent un problème principal pour la JIRAMA .Ces matériels volés affectent les résultats, ainsi que sur la qualité de services malgré leurs bonnes motivations.

L'environnement externe présente pour l'Entreprise des aspects : soit favorables, soit défavorables. Donc, Il faut saisir les opportunités et ignorer les menaces. Comme toute

entreprise, la JIRAMA possède des atouts nécessaires lui permettant de franchir ces difficultés. Mais il existe quand même des obstacles qui sont beaucoup conséquents à ces objectifs.

3.3. Opportunités

La société peut toutefois saisir des opportunités qui peuvent contribuer à son développement. Deux cas se présentent, l'Environnement socioculturels et le terme d'image.

- Environnement socioculturelles

Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs directs ainsi que des valeurs sociales, des attentes et des besoins. Nous allons prendre comme exemple l'implantation d'une nouvelle entreprise dans une telle région, avec l'aide de la JIRAMA constitue des effets positifs à la participation au développement de la région concernée (création d'emploi,...).

Des nouveaux projets créés dans différent secteur d'activité permettent à la région d'améliorer son développement. L'efficacité de la JIRAMA incite les investisseurs à des investissements sûrs. La JIRAMA a une forte potentialité sur les services effectués vis-à-vis des entreprises commerciales. Vue qu'elle ne possède aucun concurrent direct, ces atouts devraient améliorer leur capacité de service ainsi incitant les clients à de nouvelles actions et font preuve de publicité pour d'autres.

- En termes d'image

Toutes les entités qui sont en collaboration avec la JIRAMA, que ce soit des partenaires, fournisseurs, clients ou consommateurs ont eu confiance à l'efficacité de services qu'elle fournisse. Ceci reflète une bonne image et de renommé pour la société vis-à-vis de ses environnements. Cet environnement est finalement constitué des principales parties prenantes de l'entreprise :

- Les consommateurs qui ne cessent de s'accroître de jours en jours (des nouvelles demandes s'accumulent au sein de la JIRAMA).
- Les fournisseurs qui contribuent des services importants pour l'amélioration de la politique d'achat de la JIRAMA. Par exemple l'approvisionnement en pièce de rechange dans le cadre de production est assuré par des sociétés de grande envergure. (HYDELEC,...).

En ce qui concerne les approvisionnements de l'Agence, une hiérarchisation se présente. L'Agence ne peut pas faire des achats directs auprès des fournisseurs sans avoir effectué une demande et rapport à la direction, sauf pour le cas d'extrême urgence et pour les fournitures et petit outillage.

- Les concurrents : la JIRAMA fait cavalier seul dans le domaine de la distribution d'énergie à Madagascar. L'inexistence de concurrents potentiel et direct ouvre une grande opportunité de

la société. Il existe quand même de petites entreprises exerçant du domaine (distribution d'énergie solaire, éoliennes,...), mais qui ne sont pas à la hauteur pour concurrencer avec la JIRAMA.

La participation de l'Etat à l'aide du ministère d'énergie et de mine, qui est la tutelle de la JIRAMA, joue un rôle important sur ces opportunités.

3.4. Menaces

D'une manière générale, l'environnement est la source d'un certain nombre de contraintes et menaces pour l'entreprise. Ces contraintes peuvent être externes ou résultent de phénomènes économiques et sociologiques. Sans vouloir être exhaustif, nous pouvons citer quelques raisons qui menacent les grandes entreprises de nos jours à savoir :

En premier lieu, concernant la fiscalité, les obligations demandées par ce département sont considérables. Pour le coût des approvisionnements, la JIRAMA est victime de la hausse de prix affligée par les fournisseurs. Sur la politique de l'état en matière de crédit, le non-paiement de la consommation de l'établissement de l'Etat perturbe la trésorerie de la JIRAMA.

Pour les clients particuliers, la consommation pour chaque ménage est diminuée, mais l'accumulation des impayés par ces clients deviennent colossale.

La participation de l'Etat en gestion générale de la JIRAMA, surtout politiquement, provoque des ambiguïtés vis-à-vis de la gérance de la société.

Economiquement, les risques amenés par la crise actuellement, comme le cas de Madagascar ainsi que les problèmes d'inflation présentent des menaces directes pour la société. Les catastrophes naturelles sont courantes à Madagascar, ces événements ne sont pas à exclure pour les menaces de l'entreprise. Sur le plan social, les charges effectuées par la JIRAMA pour la distribution de l'énergie dans certaines régions sont plus élevées par rapport à la valeur en entrée.

C'est parce que la JIRAMA est obligée d'effectuer des opérations à la demande de l'Etat pour le développement des régions enclavées. Technologiquement, le personnel responsable a des problèmes sur l'utilisation des nouveaux procédés surtout dans les cadres de développements informatiques. Ce chapitre nous montre que les diagnostics sont nombreux et pourraient donc éclaircir nos idées sur la situation de l'entreprise afin que nous puissions élaborer des solutions adéquates aux problèmes. Le développement de cette deuxième partie nous a montré plusieurs étapes. L'analyse de la gestion de portefeuille qui joue un rôle important dans la société, car la JIRAMA ne pourrait pas se passer de la gestion portefeuille.

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS

Le présent chapitre consiste à détailler les recommandations au niveau de la société JIRAMA en générale

Section 1. Au niveau de la gestion production/technique et de la gestion financière

Cette section sera dédiée aux recommandations de la gestion production et la gestion financière

1.1. Au niveau de la gestion production/technique

La JIRAMA doit investir pour remplacer les vieilles machines (groupes) pour que ce centre la production soit capable de produire des produits dans des conditions optimales, dans les délais et suivant la qualité exigée par les consommateurs, à moindre coût. La mise en place de cette infrastructure permettra de résoudre les pannes qui sont devenues quotidiennes actuellement (objectif « 0 »panne). Elle doit faire aussi le planning de la production.

Pour mieux réaliser ce projet, la planification doit répondre aux questions ci-après :

- comment réduire le délai de réponse au client ?
- comment lui donner la satisfaction dans le temps le plus court ?
- comment employer pleinement les moyens de production (hommes, matériels) ?
- comment obtenir une production à moindre coût ?

La JIRAMA doit intervenir dans l'immédiat en réalisant toutes les opérations de dépannage demandées par les clients, elle doit assurer la disponibilité des matériels de transport, renforcer la maintenance et l'entretien.

1.2. Au niveau de la gestion financière

Une bonne gestion financière exige une connaissance suffisante des problèmes industriels et commerciaux. Vu la situation actuelle de la trésorerie de la JIRAMA est t obligée de procéder aux contrôles : d'assainissement financière et renforcement des travaux d'audit quelle que soit leur nature (opérationnel ou interne).

La mesure d'assainissement financière à pour but d'assurer la gestion de trésorerie, d'accroître la capacité d'investissement, la capacité de remboursement de crédit et de détecter la faille au niveau de la trésorerie. Tandis que le contrôle audit financière a pour but de sécuriser les patrimoines de la société en vue de l'application des procédures. L'audit est dite interne si elle vise à vérifier que les informations sont sincères, les opérations régulières, les

organisations efficaces, les structures claires et bien adaptées. L'objectif est d'avoir un compte certifié et d'améliorer le principe de « l'unité de compte ».

Le but de la gestion financière est d'assurer régulièrement à la société ou à l'entreprise le fonds nécessaire à son équipement rationnel et son exploitation courante.

Section 2. Au niveau de la gestion des ressources humaines et administration générale

2.1 Au niveau de la gestion des ressources humaines

Le responsable des ressources humaines doit mettre en place une gestion adéquate des ressources et des moyens humains. Les critères suivants doivent être à suivre pour obtenir l'efficacité dans la gestion du personnel :

- procéder un nouveau recrutement de jeunes cadres, car ces derniers peuvent apporter un souffle nouveau, de nouvelles méthodologies pouvant faire face au changement technologique et avoir une vision à long terme, en motivant le personnel

- former le personnel et gérer leur carrière ;

- assurer la gestion de la rémunération en leur donnant leurs avantages ;

- maîtriser les taux d'absentéisme pour éviter les temps perdus ...

2.2. Au niveau de l'administration générale

La défaillance au niveau de l'administration est caractérisée par l'existence de contrat de gestion, le manque de compétence au niveau du personnel (dirigeant, cadres et non cadres).

Une défaillance imputable soit à un défaut de cette conception, soit à la mauvaise application des procédures en vigueur ou de mauvaise foi. Pour mieux faire fonctionner l'administration de la société, on doit suivre les points suivants :

- le dirigeant en fonction doit être indépendant afin d'améliorer, et pour bien gérer la société (autonomie des décisions et exclusion de décision politiques).

A ce moment-là, le dirigeant peut vérifier si « toute set conforme aux ordres et aux principes doit utiliser les ressources en fonction des besoins, et faire accroître la valeur de l'entreprise ;

- application sans délai du principe de congruence, c'est-à-dire assuré la cohérence de la mesure de contribution avec les objectifs globaux de l'entreprise,

- application sans délai aussi le principe de contrôlabilité, c'est-à-dire la mesure de contribution du manager sur des éléments sur lesquels il peut agir,

- l'intégration à l'indépendance de la fonction contrôle de gestion, en mettant en place le tableau de bord d'activité.

Le contrôle de gestion peut être défini comme une démarche de pilotage de la performance. Piloter signifie : trouver le plan de route à l'aide des divers indicateurs, tandis que la performance signifie l'obtention de résultat en dépit de l'influence des événements extérieurs défavorables (obstacles). Le tableau de bord est un ensemble des indicateurs de pilotage, construit de façon périodique, l'intention d'une responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs.

C'est aussi un instrument d'information pour l'action à court termes, l'établissement rapide étroite lié à la définition des points clés de décision et de responsabilité dans l'entreprise.

Comment construire un tableau de bord⁴ ? Le tableau de bord comportera trois(03) parties : la première partie comporte la présentation simplifiée des principaux indicateurs. Dans la deuxième partie figure le tableau de valeur et d'évaluation des indicateurs. La troisième partie décrira les points forts et les points faibles, les actions correctives ou préventives proposées, visant à améliorer et maintenir ou redresser les performances (engagement des responsables vers une gestion collaborative et communicative). Cette troisième partie est essentielle pour assurer l'efficacité et l'efficience des décisions de gestion.

CONCLUSION

La production, le transport et la distribution de l'énergie électrique et l'adduction d'eau potable sont confiés à la société JIRAMA. C'est une société commerciale et à la fois industrielle car elle produit dans un premier temps, et vend dans un second. Elle assure quasi-totalité de service public d'eau et d'électricité sur l'étendue du territoire malgache.

L'électricité est la forme d'énergie qui permet de faire fonctionner la plupart des objets, de quotidien comme l'ordinateur, une ampoule électrique. Tandis que l'eau est un élément indispensable qui conditionne presque le quatre-vingt-dix pour cent de la vitalité d'un être humain notamment l'homme.

Notre ouvrage a pour ambition de détecter le fond des problèmes au niveau de recouvrement et d'essayer de donner des solutions pour y remédier.

Sans parler d'autres problèmes, le recouvrement est un élément indispensable pour la gestion de trésorerie de la société JIRAMA.

Les problèmes confrontés pendant cette opération sont multiples comme : le retard de la présentation de la facture, l'erreur de facturation, les Ibanors, le manque de sensibilisation, le maintien de la vente à crédit plus de soixante jours, ainsi que la non conscientisation de certain client pour s'acquitter leur obligation pour payer leurs factures justifié par le non-respect du planning de recouvrement. Après l'analyse de la situation financière escomptée par catégorie des clients, nous avons constaté qu'une grosse partie de la clientèle ne paie pas leur facture à temps. Pour le client l'administration, presque quatre-vingt-dix pourcent de consommation n'est pas payée.

Pour éviter l'éventuelle défaillance ou incertitude des consommateurs, la JIRAMA doit renforcer l'utilisation de cash power pour l'électricité, l'exploitation du moyen de paiement par domiciliation bancaire, et de procéder au recouvrement sans coupure. Ce sont des meilleures solutions pour améliorer le recouvrement de la société JIRAMA.

L'utilisation du cash power et la domiciliation bancaire procurent diverses avantages comme la résolution en totalité le problème de queue et des impayés. Au niveau de l'application de la sanction, tous les agents commettant des actes atteints à la société doivent être sanctionnés, suivant les réglementations en vigueur.

Cette mesure doit être utilisée pour résoudre les diverses problèmes confrontés à cause des actes frauduleuses effectuées par les agents.

Dans le cadre de la gestion commerciale, l'amélioration de la relation client-fournisseur est un point clé du succès. Pour ce faire, en utilisant la fonction marketing et la publicité.

Malgré les autres problèmes auxquels est confrontée par la société JIRAMA, elle a actuellement grand défi à relever, celui d'éradiquer complètement le problème de délestage. Elle doit réhabiliter et rénover divers matériels de production de façon continue et durable pour éviter la sous production.

La fonction contrôle de gestion doit être indépendante pour permettre de prendre des décisions ou des actions correctives à l'aide des indicateurs fournis par le tableau de bord.

Mettre en place des mesures d'assainissement financier. Pour ce faire, on va mettre un plan tarifaire, le règlement des dettes aux pétroliers, le recouvrement des impayés et de confier l'audit à un consultant étranger.

Eriger un syndicat des consommateurs pour améliorer le climat social entre les deux camps.

Nous ne devons pas oublier que la JIRAMA, en tant que société contribue au développement socio-économique du pays. Elle se fixe comme principaux objectifs : d'améliorer les perspectives de croissance durable de Madagascar, en assurant une fourniture adéquate d'électricité pour les activités commerciales, industrielles, professionnelles et aux ménages et notamment en étendant l'accès à ces services aux populations suburbaines et rurales.

Promouvoir une plus grande efficacité dans la production et dans l'utilisation de l'énergie. Finalement, nous invitons tout un chacun à prendre ses responsabilités, pour améliorer l'actuelle trésorerie de la JIRAMA, pour qu'elle puisse par la suite investir car la société JIRAMA est un bien public. Dans ce sens chacun a le devoir d'améliorer cette société. Dans le cadre de l'opération de recouvrement, la JIRAMA procède à la suspension de fourniture en cas de non-paiement de la facture. Donc la coupure de l'alimentation est-elle vraiment un atout pour la JIRAMA en matière de recouvrement ?

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX :

- COHEN Elis, « Dictionnaire de gestion », 1ère édition, Espagne 1974, 234 pages.
- DEPELLENS G, « Principe du tableau de bord de pilotage », business intelligence, 3ème édition, Suisse, 1998, 425 pages.
- GUERNY Jacques et GUIRIEC Jean Claude, « Principe de mise en place de tableau de bord », 5^e édition, Naples/Italie, 1998, 175 pages.
- JEAN-MARIE Panazol, « Marketing et technique commercial », 2ème édition, Baume-les-Dames/ France 1997, 240 pages.
- SAMUEL Eilon, Management contrôle, 2^e édition, Pergamon Press, Londres, 1979, 180 pages.
- SULZER Jean Richard, « Nouvelle orientation de Tableau de bord », 1^{ère} édition, Bordeaux, 1983, 78 pages.

WEBOGRAPHIE

- www.jirama.mg (présentation de la JIRAMA) consulté le 19/01/2017 à 12h35mn
- www.Google.com (système de recouvrement) consulté le 20/01/2017 à 08h21mn
- www.doc-étudiant.fr (gestion commercial) consulté le 11/02/2017 à 18h52mn
- <http://www.Agrojob.com/dictionnaire/définition-organisation-2592.html> (définition de l'organisation) consulté le 02/03/2017 à 09h23mn
- <http://www.interef.com/ateliers/grh> (recouvrement) consulté le 10/03/2017 à 16h45mn

LISTE DES ANNEXES

Annexe I : Différentes anomalies

Annexe II : Catégorie tarifaire

Annexe I : Différentes anomalies

MODULE	LIBELLE ANOMALIE	SIGNIFICATION ANOMALIE	CONSIGNE
CDF	Client contentieux	-	Référence géographique dernièrement affectée à un abonné en position de dépose pour non paiement.
	Catégorie	Incohérence entre le code tarif et le code catégorie.	Code tarif = 70 - 71 ou 72 et abonné n'est pas administration.
	Compte encaissement	Incohérence entre le compte encaissement et le code catégorie.	<ul style="list-style-type: none"> - Client important-CI mais le 1^{er} caractère compte encaissement différent de 8 ; - Client CR mais le 1^{er} caractère du compte encaissement différent de 9 ; - Client DB mais le 1^{er} caractère du compte encaissement différent de 4-5-6 ou 7.

ANNEXE II

CATEGORIE TARIFAIRE	Unité	Zone 1	Zone 2	Zone 3
BT GENERAL Non Résidentiel				
- Prime Fixe	Ar/kW/mois	2 975	2 560	1 540
- Prix d'énergie	Ar/kWh	236	405	547
- Redevance	Ar/mois	7 700	7 700	7 700
BT GENERAL Résidentiel				
- Prime Fixe	Ar/kW/mois	2 710	1 740	1 275
- Prix d'énergie				
- 1 ^{ère} Tranche <= 130 kWh	Ar/kWh	205	368	490
- 2 ^{ème} Tranche > 130 kWh	Ar/kWh	276	410	550
- Redevance	Ar/mois	6 450	6 450	6 450
TARIF SOCIAL : BT Economique Non Résidentiel (PS < 3 kW)				

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
AVANT-PROPOS	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES SCHEMAS.....	v
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vii
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	viii
RESUME	ix
INTRODUCTION	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES	
CHAPITRE I : MATERIELS.....	4
Section 1 : Matériels utilisés.....	4
1.1. Revue de la Littérature	4
1.1.1. Définition recouvrement	4
1.1.2. Portefeuille	4
1.2. Outils utilisés	4
1.2.1. Ordinateur	4
1.2.2. Imprimante	5
1.2.3. Clef USB	5
Section 2. Généralités de la société JIRAMA	5
2.1 Historique	5
2.1.1. Période avant 1975	5
2.1.2. Période après 1975	6
2.2 Identification de la société	7
2.3 Forme juridique	7
2.4 Activités principales	8
2.5. Organisation au sein de la JIRAMA	9
2.5.1. Structure organisationnelle	10
2.5.2. Fonctions de chaque Poste	11
2.5.3 : L'organigramme de la JIRAMA Mahajanga et Fonctions de chaque poste	11

2.6 Autres matériels utilisés	14
2.6.1 Documents nécessaires.....	15
2.6.2. Matériels bibliographique	15
2.6.3. Autres outils utilisés	15
CHAPITRE II : METHODES	16
Section 1. Stage proprement dit	16
1.1 Déroulement de stage.....	16
1.2. Chronogramme des activités	16
1.3 Méthode d'analyse FFOM.....	17
1.3.1. Etude des forces	17
1.3.2. Etude des faiblesses	17
1.3.3 Etude des opportunités	17
1.3.4. Etude des menaces	17
Section 2. Justification du choix du thème et de la zone d'étude.....	18
2.1. Justification du choix du thème	18
2.2. Justification de la zone d'étude	18
PARTIE II : RESULTATS	
CHAPITRE III : PROCEDURE DE RECOUVREMENT	20
Section 1 : Système de recouvrement existant	20
1.1. Différents types de paiement utilisé	20
1.1.1. Mode de paiement utilisé	20
1.1.2. Description générale.....	21
Section 2. Modalité de gestion de relance, coupure et dépose	21
2.1. Gestion de relance	21
2.2. Gestion de coupure, dépose	22
2.3. Synthèse des procédures/opérations de recouvrement de la JIRAMA.	23
CHAPITRE IV : ANALYSE DE LA SITUATION PORTEFEUILLE	24
Section 1 : Analyse des résultats escomptés	24
1.1. Tableau de la situation mensuelle pendant le premier semestre 2015.	24
1.2. Au niveau du débit.....	26
1.3. Encaissement et taux de recouvrement	26
1.4. Au niveau des impayés	27
Section 2 : Les problèmes liés aux opérations de recouvrement	27

2.1. Éléments internes	27
2.2. Éléments externes.....	29
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	
CHAPITRE V: DISCUSSION	32
Section 1. Méthode commune de vérification des hypothèses.....	32
1.1. Méthode de vérification de l'hypothèse 1	32
1.2. Méthode de vérification de l'hypothèse 2	32
Section 2. SWOT	32
2.1 Les force du système	32
2.2 Les points faibles du système	33
2.3. Discussions sur la JIRAMA	34
2.3.1 Points forts	36
2.3.2. Points faibles	36
2.3.3. Opportunités	37
2.3.4. Menaces.....	38
CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS.....	39
Section 1. Au niveau de la gestion production/technique	39
1.1. Au niveau de la gestion production/technique	39
1.2. Au niveau de la gestion financière	39
Section 2. Au niveau de la gestion des RH et administration générale.....	40
2.1 Au niveau de la gestion des ressources humaines.....	40
2.2. Au niveau de l'administration générale.....	40
CONCLUSION	42
BIBLIOGRAPHIE.....	I
WEBOGRAPHIE.....	II
ANNEXES.....	III