

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
 PARTIE I : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE	
CHAPITRE I : CADRE GENERAL DE L'ETUDE	4
Section 1 : Historique et identification de la société	4
Section 2 : Environnement de l'entreprise	6
Section 3 : Structure organisationnelle	8
CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'ENCOURS CLIENTS	15
Section 1 : Définition de l'encours clients	15
Section 2 : Procédures existantes au sein de la société PROGDIS	16
 PARTIE II : ANALYSE ET IDENTIFICATION DES PROBLEMES	
CHAPITRE I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE L'OGANISATION	
INTERNE DE LA SOCIETE	32
Section 1 : Cumul de fonction au service de recouvrement	32
Section 2 : Manque de matériel de communication	34
Section 3 : Non maitrise des charges et de la trésorerie	35
Section 4 : Communication insuffisante	37

CHAPITRE II : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU CYCLE

VENTES	41
Section 1 : Insuffisance de la tenue de trésorerie causée par les retards de livraison ou de paiement	42
Section 2 : Séparation des responsables de ventes et achats	46
Section 3 : Identification des forces et faiblesses de l'entreprise	48

PARTIE III : PROPOSITION D'AMELIORATION ET SUGGESTION

CHAPITRE I : SOLUTION CONCERNANT L'ORGANISATION INTERNE	54
Section 1 : Meilleure répartition de fonction	54
Section 2 : Dotation de matériel de communication	56
CHAPITRE II : SOLUTION CONCERNANT LE CYCLE DE VENTES	60
Section 1 : Amélioration de la tenue de trésorerie	61
Section 2 : Unicité du responsable de ventes et achats	62
CHAPITRE III : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS	66
Section 1 : Solutions retenues	67
Section 2 : Résultats attendus	71
CONCLUSION GENERALE	74

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLES DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

ADA : Administrateur Des Achats

ADV : Administrateur Des Ventas

CD : Clients douteux

DRH : Direction des Ressources Humaines

DIR COM : Directeur Commercial

GRC : Gestion des Relations Clients

RA : Responsable Approvisionnement

RAF : responsable Administratif et Financier

RL : Responsable Logistique

RT : Responsable Trésorerie

PROGDIS : Produits de Grandes Distributions

CA : Chiffres d'Affaires

TTC : taux Taxes Comprises

EMMI : Edelec MassMarket & Industries

DG : Direction générale

BL : Bon de Livraison

BC : Bon de Commande

RC : Registre de Commerce

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

IR : Impôts sur les Revenus

BCM : Banque Centrale de Madagascar

NTIC : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication

CAF : Capacité d'Autofinancement

PIB : Produit Intérieur Brut

LISTE DES ABREVIATIONS

ADA : Administrateur Des Achats

ADV : Administrateur Des Ventas

CD : Clients douteux

DRH : Direction des Ressources Humaines

DIR COM : Directeur Commercial

GRC : Gestion des Relations Clients

RA : Responsable Approvisionnement

RAF : responsable Administratif et Financier

RL : Responsable Logistique

RT : Responsable Trésorerie

PROGDIS : Produits de Grandes Distributions

CA : Chiffres d'Affaires

TTC : taux Taxes Comprises

EMMI : Edelec MassMarket & Industries

DG : Direction générale

BL : Bon de Livraison

BC : Bon de Commande

RC : Registre de Commerce

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

IR : Impôts sur les Revenus

BCM : Banque Centrale de Madagascar

NTIC : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication

CAF : Capacité d'Autofinancement

PIB : Produit Intérieur Brut

LISTE DES FIGURES

	Page
Figure n°1 : Organigramme générale de la société PROGDIS	9
Figure n°2 : Organigramme du Département Administratif et Financier	14
Figure n°3 : Diagramme en secteurs de la répartition des clients dans les six provinces de Madagascar	21

LISTE DES TABLEAUX

	Page
Tableau n°1 : Les grandes directions au sein de PROGDIS	10
Tableau n°2 : Circuit de document (Voir Annexe 1)	
Tableau n°3 : Répartition des clients dans les six (6) provinces de Madagascar	20
Tableau n°4 : Tableau comparatif de la lettre de change et du billet à ordre	24
Tableau n°5 : Analyse des opportunités et menaces	50
Tableau n°6 : L'impact de ces conditions consenties au client X	52
Tableau n°7 : Tableau qui regroupe les encaissements sur ventes/clients	67
Tableau n°8 : Budget de trésorerie	68
Tableau n°9 : Exemple de tableau général de décaissement	71

INTRODUCTION

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, toute entreprise qui se veut dynamique et compétitive a besoin d'une trésorerie ou de bonnes réserves en terme de liquidités et pour cela elle doit nécessairement non seulement se doter d'une organisation performante mais aussi mettre en place un système de référence à la fois opérationnel et efficace pour la conduite de ses opérations financières courantes.

En effet, une entreprise qui ne dispose pas de ce système s'expose à plusieurs difficultés : entre autre insolvabilité de certains clients, beaucoup de faillites en matière de recouvrements et bien évidemment les problèmes d'impayés de la part de certains clients, d'ailleurs la plupart des faillites sont liées à ces phénomènes.

Au regard d'un tel constat, des actions à mener en amont semblent indispensables et la nécessité de disposer d'un système le plus approprié non seulement pour détecter les dysfonctionnements mais aussi pour gérer correctement le flux intégral des encours clients aussi bien pour l'entreprise que ses partenaires n'est plus à démontrer.

L'Entreprise PROGDIS évolue dans le secteur distribution qui est en perpétuel mouvement. Pour assurer sa pérennité, elle doit se doter d'un système de recouvrement efficace en vue de rendre rigoureuse et efficace la gestion de ses opérations. Ce recouvrement joue donc un rôle important pour la vie économique de la société. En bref, l'évolution du patrimoine de la société dépend du meilleur recouvrement. Parler du recouvrement ici donc c'est de nous situer dans le bon déroulement des opérations commerciales. Comment nous donc optimiser le domaine du recouvrement ?

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi un thème de mémoire intitulé :
**« CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DES ENCOURS CLIENTS
CAS DE LA SOCIETE PROGDIS SARL »**

Ce travail a été réalisé au sein de la société PROGDIS, plus précisément au Département Administratif et Financier, par l'intermédiaire du service trésorerie. Ceci est pour la contribution à l'amélioration de la gestion des encours clients.

L'objet de ce thème consiste à réaliser en priorité les objectifs de l'entreprise notamment sur la gestion encours clients qui rencontre de problèmes sur le recouvrement des créances vis-à-vis des clients. Il consiste aussi à l'amélioration de la gestion des encaissements et des décaissements étant la base de la gestion de trésorerie d'une entreprise.

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

Quant à la méthodologie d'approche, nous avons opté pour la recherche des méthodes de questionnaires vis-à-vis des différents responsables au sein de PROGDIS notamment au service administratif et financier, d'observation participative et directe. Ensuite, nous avons effectué aussi des entretiens auprès des différents services existants qui nous ont permis de découvrir la méthode de travail appliquée par les employés à chaque poste de travail. Pourtant, nous avons eu des difficultés à cause du choix du thème: ce dernier est particulièrement difficile à traiter, mais un encadrement rigoureux a pu régler ce problème.. Enfin, nous avons compilé les documents mis à notre disposition au sein de PROGDIS pour connaître les différentes activités effectuées de l'entreprise. Pour mieux assiéger le problème, nous avons eu recours à diverses investigations auprès de quelques personnes durant les trois mois de notre stage pour pouvoir analyser aussi la situation financière de cette entreprise et pour qu'on puisse répondre à ce problème tout de suite et à temps réel.

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

Dans la première partie, nous allons faire une présentation générale de la recherche, en ce qui concerne le cadre général de l'étude et la théorie générale des encours clients. Le premier concerne l'historique et l'identification ; l'environnement ; la structure organisationnelle de l'entreprise ; et le deuxième parlera de la définition des encours clients ; les procédures existantes et les généralités sur la gestion de la trésorerie.

Dans la seconde partie, nous allons effectuer une analyse et identification des problèmes, c'est à dire au niveau de l'organisation interne de l'entreprise, notamment sur le cumul de fonction au service de recouvrement qui entraîne la confusions de tâches et le retard d'informations au responsable administratif et financier et aussi le manque de matériel de communication qui déclenche la difficulté sur le recouvrement et le retard dans l'exécution de travail. Et aussi au niveau de cycle de ventes, notamment sur l'insuffisance de la tenue de la trésorerie et la séparation des responsables de ventes et achats qui provoquent le non maîtrise de la trésorerie et la gestion des encaissements et des décaissements de la société.

Et dans la troisième partie, après avoir effectué l'analyse de la situation actuelle avec les problèmes soulevés, nous avons émis quelques stratégies d'amélioration et proposition des solutions avec des recommandations générales. Pour cela, nous proposerons comme solutions sur la meilleure répartition des tâches et la dotation de matériel de communication qui entraîne la distinction et division des tâches et de gain du temps de traitement. Ensuite, nous proposerons les solutions concernant l'amélioration de la tenue de trésorerie et l'unicité de responsable des ventes et achats. Enfin, nous tirerons les solutions retenues et les résultats attendus comme la mise en place d'un tableau de bord des prévisions et réalisations des décaissements et aussi la mise en place d'un tableau de bord des encaissements.

PREMIERE PARTIE :
PRESENTATION GENERALE DE
LA RECHERCHE

La présente partie parlera de la présentation générale de la recherche, en ce qui concerne le cadre général de l'étude et la théorie générale sur les encours clients. Le premier chapitre consiste à présenter l'historique et l'identification de la société où nous avons fait notre stage et l'environnement et la structure organisationnelle de la société. Le second chapitre est axé sur la définition de l'encours clients et les procédures existantes au sein de la société et enfin, la généralité sur la gestion de trésorerie. Pour terminer, nous allons voir tout de suite le cadre général de l'étude.

CHAPITRE I : CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous présenterons successivement ci-après l'historique, l'identification de la société, l'environnement et la structure organisationnelle de la société. Pour ce faire, nous allons voir en premier lieu l'historique et l'identification de l'entreprise.

SECTION I : Historique et identification de la société

Cette section nous aide à connaître l'historique et l'identification de la société PROGDIS SARL ; sa fiche signalétique et ses objectifs ainsi que ses activités.

1.1- Historique et fiche signalétique

1.1.1- Historique

Avant de commencer notre étude, faire connaître la société est le premier travail à faire. La société PRODUITS DE GRANDES DISTRIBUTIONS, connue sous le sigle PROGDIS, a été créée en le 06 Août 1997 par ses associés actionnaires qui sont au nombre de cinq (5) personnes.

1.1.2- Fiche signalétique

- **Raison Sociale :** SOCIETE PROGDIS **Raison Sociale :** SOCIETE PROGDIS
- **Siège social :** BP 139 Andraharo – route de Majunga Enceinte Bricoland – Malgadecor.101 Antananarivo MADAGASCAR.
- **Téléphone :** 00261 20 23 256 10
- **Fax :** 00261 20 23 368 37
- **E-mail :** emmi@edelec-group.com
- **Statut juridique :** Société A Responsabilité Limité (SARL)
- **Capital social :** Cinquante (50) millions d’Ariary
- **Registre de commerce –RC :** 1998 B 00223
- **Numéro d’Identification Fiscal – NIF :** 1000004124
- **Numéro statistique :** 51315 11 1998 010018
- **Date de création de la société :** 06 Août 1997

1.2- Activités et objectifs de l’entreprise

1.2.1- Activités de l’entreprise

L’activité de l’entreprise est un ensemble d’action en vue d’atteindre des objectifs selon la logique technique et technologique dans sa réalisation. Les activités principales de PROGDIS sont des ventes en gros et détails de marchandises et plus précisément dans les domaines des produits de beauté, d’hygiène et de cosmétique. Ses produits à vendre sont des shampoings, différents produits de coiffures, différents parfums et déodorants et des produits d’entretiens corporels comme des huiles, laits, masques et des produits de maquillages, d’hygiènes féminines.

1.2.2- Objectifs

La société PROGDIS a la politique générale d’être toujours le « LEADER numéro un » sur le marché des produits cosmétiques, de beauté et de coiffure à Madagascar et cela grâce aux marques des produits qu’elle représente, des produits qui sont connus mondialement et qui sont aussi parmi les grandes marques du monde.

La politique interne se consacre sur les atteintes des objectifs sur les augmentations des chiffres d'affaires mensuels et annuels et surtout au développement du marché.

La société consacre des budgets par an pour sa politique concurrentielle en matière de communication et en raison du fort développement des concurrents. Ces budgets sont repartis pour les publicités et ses supports medias et hors medias. Des fois aussi, en matière de communication, la politique de la société dépend de la politique générale de ses fournisseurs et cela est dû à la notoriété de ses marques.

Sur le plan économique, la société PROGDIS arrive à maintenir son cap malgré les crises politiques et économiques actuelles du pays et aussi les impacts de la crise financière mondiale. La société est actuellement en phase de maturité et elle adopte toujours la politique d'innovation pour la stratégie dans certains départements, par exemple des investissements en matière informatique et logistique, amélioration du délai de livraison et la restructuration de chaque département.

SECTION 2 : Environnement de l'entreprise

Pour pouvoir prendre des décisions pertinentes, l'entreprise en tant que système ouvert, vit au sein d'un environnement et doit s'adapter à cet environnement. Elle doit être à l'écoute de son environnement, le tenir compte et être au courant de tout ce qui y se passe.

D'une manière étendue, on définit l'environnement de l'entreprise comme :

« L'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise en relation avec ses activités. » Cet environnement est lié à plusieurs facteurs comme économique, social, juridique, technologique, culturelle, internationale, politique.

2.1- Environnement interne

L'environnement interne de la société PROGDIS est composé de moyens financiers ; humaines (travailleurs et l'employeur) ; et matériels.

2.2- Environnement externe

L'environnement externe de l'entreprise s'agit de ses tiers c'est-à-dire ses clients et ses fournisseurs ; l'Etat ; les banques. L'étude de cet environnement externe est donc vitale et nécessaire pour l'entreprise.

➤ *Les clients :*

Ils achètent les produits de l'entreprise. Parmi les clients de PROGDIS, on distingue les gros clients : ce sont les clients qui réalisent des chiffres d'affaires mensuels supérieurs à dix millions d'Ariary T.T.C (CA > Ar 10 000 000). Cette catégorie regroupe les Grandes surfaces et les grands magasins ; les clients moyens : ce sont les clients qui réalisent des chiffres d'affaires mensuels entre cinq millions d'Ariary et dix millions d'Ariary T.T.C (Ar 5 000 000 < CA < Ar 10 000 000). Cette catégorie de clients regroupe les grossistes, les semi grossistes et les magasins moyens ainsi que les grands salons de coiffure ; les petits clients : ce sont les clients qui réalisent des chiffres d'affaires mensuels inférieurs à cinq millions d'Ariary T.T.C (CA < Ar 5 000 000). Cette catégorie regroupe la majeure partie des clients de la société à savoir les salons de coiffure, les pharmacies, les boutiques, les hôtels et restaurants et les détaillants.

TYPES DE CLIENTS	CA TTC
Gros clients	CA > Ar 10 000 000
Clients moyens	Ar 5 000 000 < CA < Ar 10 000 000
Petits clients	CA < Ar 5 000 000

Voici quelques exemples des clients de PROGDIS SARL : JUMBO SCORE, SHOPRITE, GOLDENRAMA, SUPERETTE ...

➤ *Les fournisseurs :*

Ils assurent l'approvisionnement des produits que PROGDIS vend. La société PROGDIS n'importe plus directement chez ses fournisseurs à l'étranger depuis l'an 2005 mais par l'intermédiaire d'une société d'importation du groupe qui s'appelle EDELEC MASSMARKET & INDUSTRIES (E.M.M.I).

Ses fournisseurs principaux sont : L'OREAL EXPORT, GEORGIA PACIFIC et SOFTSHEEN CARSON. La société a donc les exclusivités de ses fournisseurs pour la distribution de ses produits.

➤ *Concurrents :*

Il s'agit des entreprises qui concourent et interviennent dans un même marché en tant que demandeur ou offreur.

Voici quelques exemples de concurrents de PROGDIS : DIADERMINE, NETTER MADAGASCAR,

➤ *Etat malgache :*

En tant qu'une entreprise, elle paie d'impôts et taxes envers l'Etat.

➤ *Banque :*

Une entreprise a besoin d'une banque pour mettre leurs argents. Donc, il y a une relation sérieuse entre les deux entités.

SECTION 3 : Structure organisationnelle

Dans cette section, nous allons voir successivement la fonction et l'organigramme de l'entité. Pour cela, nous avons constaté que l'organigramme présent deux liaisons, à savoir liaison hiérarchique ou verticale et liaison fonctionnelle ou horizontale.

3.1- Fonction

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

L'entreprise est une collectivité de personnes qui agissent ensemble en vue d'atteindre un but commun. C'est également un organisme, un ensemble d'éléments constitutifs liés entre eux, un système de relation formalisant une structure. Il est d'usage courant d'appeler l'entreprise une « organisation » mais le terme est utilisé ici dans le sens d'un processus d'organisation c'est-à-dire de relation existante entre les différentes parties d'un tout symbolisé habituellement par une structure dite « structure d'organisation ».

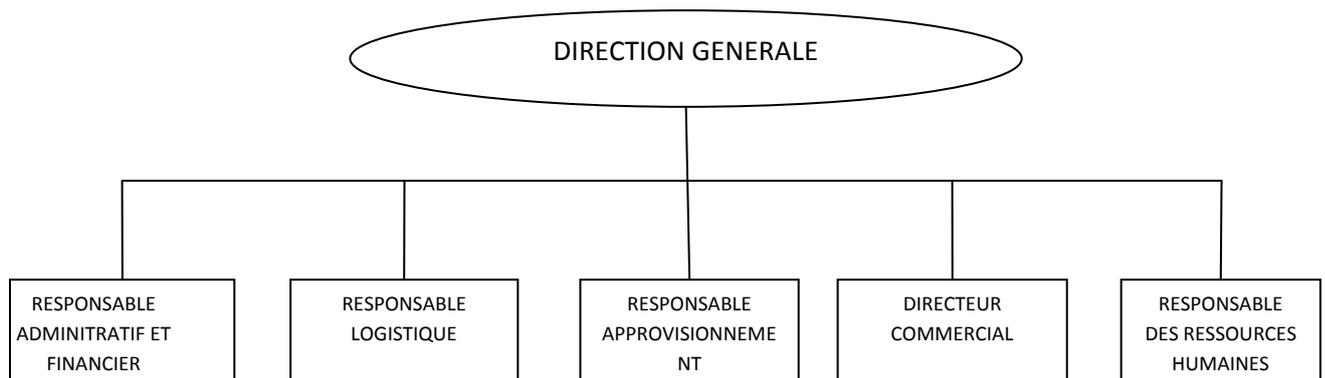
Ainsi, l'organisation des structures est primordiale pour une entreprise. Chaque entreprise possède sa propre structure organisationnelle, nous allons voir celle de PROGDIS.

3.2- Organigramme et description des tâches de la société

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

L'organigramme est un graphique qui représente sous une forme schématique la structure de l'entité. Il doit préciser en particulier la répartition des tâches entre les services, le niveau hiérarchique, les liaisons entre les services. Il est à la fois un instrument d'information dans l'ensemble de l'entreprise, un instrument d'analyse qui permet de découvrir les erreurs de l'organisation. Donc, l'organigramme de l'entreprise PROGDIS se présente comme suit :

Figure n°1 : Organigramme général de la société PROGDIS.



Source : A partir des brochures au sein de l'entreprise

Tableau N°01 : Les grandes directions au sein de PROGDIS

FONCTIONS	ATTRIBUTIONS
RAF	Elle est chargée de : -superviser et coordonner l'efficacité des fonctions comptables, administratives et financières -s'assure la production des états financiers, des rapports d'activités et des reporting périodique.
RL	Elle s'occupe : -De la tenue des stocks -De la préparation à la livraison des marchandises -De la livraison des marchandises
RA	Elle s'occupe : -De l'approvisionnement -Du dépotage des produits -Des relations avec les fournisseurs
DIR COM	Elle est chargée de : -La fixation des objectifs de ventes -La gestion des relations avec les clients et les commerciaux -La gestion commerciale
DRH	Elle s'occupe : -De la gestion du personnel (la paie, les congés, les recrutements et formation...) -La supervision des pointages -L'appui à la gestion des rémunérations -L'organisation des activités sociales

Source : A partir de brochure au sein de l'entreprise

Le département Administratif et Financier :

C'est au sein de ce département que j'ai effectué mon stage de trois mois, plus précisément dans le service trésorerie.

Le service trésorerie :

Le service trésorerie est une branche dans le département de la finance, c'est-à-dire sous la responsabilité directe du Responsable Administratif et Financier et qui enregistre et gère les flux monétaires (encaissements et décaissements) dans l'entreprise. Ainsi, c'est le RAF qui est son chef hiérarchique.

Il est en collaboration avec le service comptabilité et est tenu par le Responsable Trésorerie (RT). Sous la responsabilité du RT, nous retrouvons l'Administrateur des Ventes (ADV) et l'assistant ADV qui gèrent tous les encaissements de la société et qui encadre aussi le recouvrement des créances via l'agent de recouvrement et l'Administrateur des Achats (ADA) qui gère tous les décaissements. La facturation est aussi en liaison directe avec le RT.

Le Responsable Trésorerie assure les tâches suivantes :

- *Suivi et vérification des activités des ADV :*
 - Vérifier la liste des chèques et traites reçus et comptabilisés par les ADV,
 - Vérifier si la saisie du journal de caisse est effectuée journalièrement par les ADV.
- *Gestion de recouvrement clients :*
 - Planifier les tâches du recouvreur,
 - Superviser les relances,
 - Effectuer le recouvrement des clients grands comptes.
- *Remise en banque des encaissements :*
 - Remise en banque des chèques et traites échus,
 - Transformation dans le module « Moyens de paiement » des chèques et traites remis en banque.

➤ *Suivi du Poste Banque*

- Suivi de tous les encaissements du Poste Banque,
- Rapprochement du relevé bancaire et Poste Banque par rapport à la situation du client.

➤ *Enregistrement des écarts dans le module « Moyens de paiement » :*

- Gestion des informations du tableau de bord,
- Suivi et analyse des encours client : Dashboard.
- Assurer la fiabilité des données exportées pour le tableau de trésorerie.
- Charger de la tenue et de la fiabilité du tableau de trésorerie.

Il aura aussi pour tâche l'enregistrement des décaissements de la société :

- Les dépenses et frais divers,
- Les paiements fournisseurs,
- Les dépôts en banque,
- et tout ce qui est sortie d'argent de la société.

En résumé, le RT avec le Comptable s'occupent des enregistrements comptables. Sont traités dans ses fonctions, les opérations de caisse et de banque, c'est-à-dire les paiements par chèques, les paiements en espèces, les paiements par ordre de virements, les encaissements par virements, les versements par chèques et les versements en espèces.

La comptabilité des opérations de trésorerie est traitée sur la base des documents suivants :

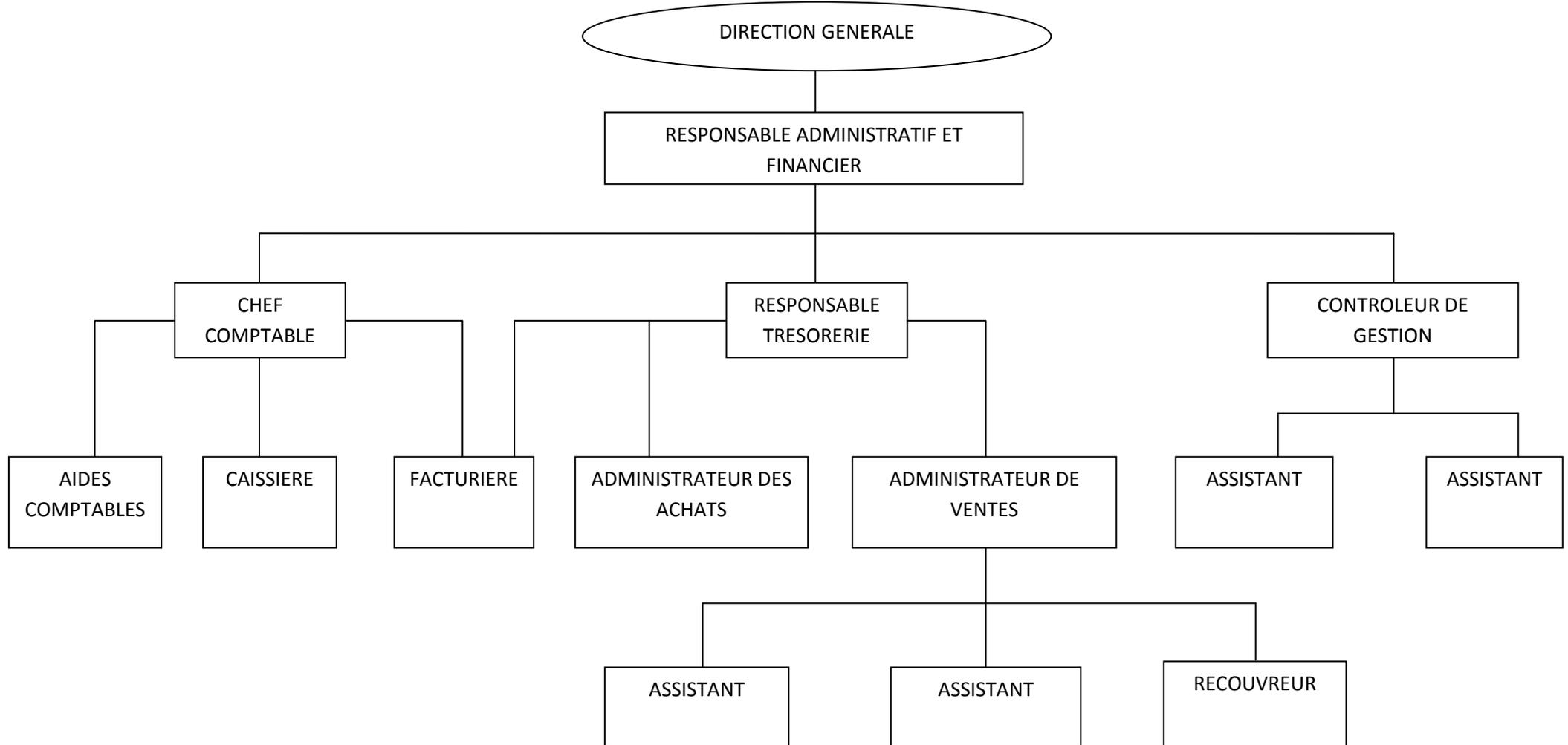
- paiement par chèque ou ordre de virement et traite appuyé par les factures originales ou autre pièce justifiant les dépenses,
- reçu d'encaissement pour les recouvrements des factures,
- bordereaux de versements certifiés par la Banque,
- avis de débit ou avis de crédit pour toutes opérations ne faisant pas l'objet d'utilisation de chèques

Quelques principes :

- Tous paiements effectués doivent avoir l'aval du Directeur Général (DG).
- Tous les décaissements à effectuer doivent être justifiés et matérialisés par des pièces justificatives.
- Sont acceptées comme recettes, tous paiements réceptionnés par le Caissier (espèces) et tous paiements par chèques ou traite qui sont reversées régulièrement à la Banque

Figure n°2 : Organigramme du Département Administratif et Financier

(Source : A partir de brochure au sein de l'entreprise)



CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'ENCOURS CLIENTS

Dans ce chapitre, nous allons voir la définition de l'encours clients et ensuite les procédures de ventes et de recouvrement au sein de la société PROGDIS et enfin les généralités sur la gestion de la trésorerie. Pour ce faire, nous allons définir tout de suite l'encours clients.

SECTION 1 : Définition de l'encours clients

La créance est un droit que détient une personne dite le « *créancier* » à l'encontre d'une autre personne dite le « *débiteur* » ou la « *personne débitrice* » qui lui doit la fourniture d'une prestation commerciale. L'objet de la créance consiste en une obligation, soit de donner, soit de faire, soit encore de s'abstenir de faire.

L'encours client est enjeu primordial pour les entreprises car la gestion du poste client est stratégique, elle doit dépendre d'une véritable politique de gestion. La surveillance des encours client doit être pilotée au quotidien.

L'encours client peut donc être défini comme la « somme des créances clients » qui comprendra :

- Les factures à émettre : production réalisée mais qui reste à facturer ;
- L'encours non exigible c'est-à-dire l'ensemble des créances clients non échues ;
- L'encours exigible : il s'agit de l'ensemble des créances clients échues plus les créances douteuses.

Il constitue un enjeu économique majeur pour l'entreprise mais aussi, et fondamentalement, un enjeu majeur pour l'économie en général. Et ce, pour deux raisons essentielles :

- Le risque de non-paiement ou de perte, lié à une créance client non honorée : l'entreprise réalise la prestation de vente ou de service, mais le client ne paie pas (par manque de volonté ou de capacité financière) ;

- Le coût économique du retard de paiement : l'entreprise réalise la prestation de vente ou service, mais le client honore la facture émise avec retard, au-delà des accords contractuels pris.

L'encours clients est aujourd'hui la donnée financière qui incontestablement pénalise la plus lourdement les entreprises en matière de trésorerie.

La gestion du risque client repose sur la définition de la mise en œuvre d'une politique de crédit qui doit être pilotée au quotidien. Une révolution culturelle doit souvent être menée à l'intérieur de l'entreprise et l'importance de la gestion du poste client doit prendre toute sa place dans l'organisation.

SECTION 2 : Procédures existantes au sein de la société PROGDIS

Comme chez les entités commerciales, la société possède aussi ses propres procédures qui ne sont pas différentes des autres. Au sein du département Administratif et Financier, les procédures portent sur les grands cycles suivant : le cycle vente ; le cycle achat ; le cycle trésorerie ; le cycle paie ; le cycle stocks ; le cycle immobilisations ; le cycle recouvrement ; le cycle déclaration fiscale. Mais, nous avons limité notre étude aux cycles ventes, trésorerie et recouvrement.

2.1- Cycles ventes

Les ventes sont constituées par le chiffre d'affaire réalisé par la société auprès de ses clients. Ce cycle est assuré par le commercial (concernant les commandes) et le département logistique (la préparation de livraison, le bon de livraison et la livraison proprement dite) d'une part et par le département Administratif et Financier (établissement et comptabilisation des factures) d'autre part. Les séquences des opérations se découpent en trois phases bien distinctes :

- La réception de la commande ;
- La facturation ;
- La comptabilisation de la facture de vente.

a) Commande

Les commandes parviennent à l'entreprise par les moyens suivants :

- Commandes écrites reçues par courrier
- Commandes téléphoniques
- Commandes prises par les représentants

Les commandes reçues sont ensuite transmises au Commercial qui étudie les conditions de prix, de règlement, de livraison et de crédits du client.

Cette liasse comporte les renseignements suivants :

- Nom et adresse du client ;
- Adresse de livraison ;
- Désignation du représentant ;
- Désignation exacte des produits commandés ;
- Délai de livraison ;
- Quantités commandées ;
- Prix unitaire ;
- Condition de paiement.

Après réception du bon de commande du client, le Commercial saisie ce bon de commande.

b) Facturation

- 1- Les commerciaux préparent le bon de commande des clients
- 2- Le département Logistique procède à la préparation de livraison et le bon de livraison
- 3- Ce bon de livraison est signé par les Commerciaux, le Chef de Magasin et l'Administrateur de Ventes
- 4- Une fois le bon de livraison signé par l'ADV, il le transmet à la facturation
- 5- La facturation transforme le BL en facture, puis l'imprime en deux (2) exemplaires
- 6- Puis elle imprime la traite en deux (2) exemplaires si le mode de règlement est une traite

- 7- La facturation vérifie bien que l'adresse sur la facture soit bien l'adresse facturation du client, que les coordonnées fiscales sur toutes les ventes dont la catégorie comptable est « ventes de marchandises taxables » soient bien complètes selon les règles en vigueur, que les quantités, le prix unitaire, la remise et le montant de la facture sont bien conformes, que la vente est assignée à un Commercial, nommé Représentant ;
- 8- Ensuite, la facturation s'assure que la facture et la liasse de documents rattachés soient présentées à la Direction Commerciale pour signature
- 9- Après signature, la liasse de documents est remise au Responsable Logistique.

Les factures portent les mentions obligatoires suivantes :

- Raison sociale de l'entreprise
- Dénomination sociale suivie ou précédée du mot SA ou SARL
- Adresse de l'entreprise
- Enonciation du capital social
- Numéro d'immatriculation au RC
- Nom et adresse de l'acheteur
- Date de la vente
- Quantité, dénomination des produits vendus ou des services rendus
- Prix unitaire hors taxe
- Frais de facturation imputés à l'acheteur
- Mention du taux de la TVA et du montant global de la TVA
- Mention des rabais, remises ou ristournes accordés
- Mention de l'option exercée en matière d'exigibilité de la TVA

c) Comptabilisation de facture de vente

A chaque fin de journée, le Comptable effectue la mise à jour pour basculer les données de la « Gestion commerciale » vers la « Comptabilité ».

L'écriture comptable qui s'affiche est comme suit :

411 Clients	XX	
707 Vente de marchandises		XX
4457 Etat, TVA Collectée		XX

d) Diagramme de circuit des documents

Le circuit des documents (Bon de Commande, Bon de Livraison et Facture) est résumé dans le diagramme ci-dessous :

Tableau N°02 : Circuit de documents

(Voir Annexe n°1)

Ce tableau nous présente le circuit de document au sein de la société PROGDIS SARL. Pour cela, nous avons constaté que les clients passent les commandes au commercial et puis établissent le bon de commande. Après la passation du bon de commande, le responsable de logistique prépare les produits et établit la facture au service de la comptabilité.

2.2- Cycle recouvrement

2.2.1- Définition du recouvrement

Le recouvrement est le moyen pour encaisser ou collecter la créance due à un échange d'un bien ou service par des flux monétaires et à l'échéance convenue. Le recouvrement est aussi l'acte pour lequel le fournisseur créancier demande à son client débiteur de payer ses engagements à l'échéance convenue.

2.2.2- Les modalités de paiement qui existent au sein de la société

Le portefeuille client de la société compte deux mille cent quatre vingt dix huit (2198) clients qui sont repartis dans tout Madagascar. Ce chiffre nous montre en général le total des clients potentiels et actifs de la société.

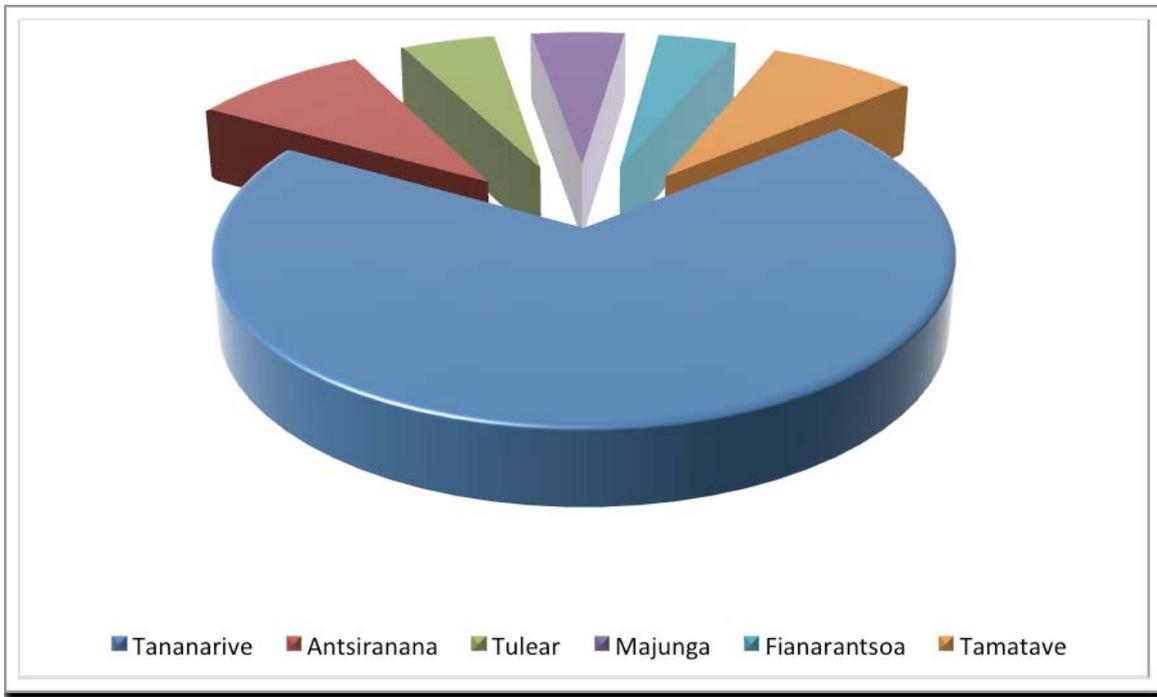
Les clients actifs de la société sont environ mille deux cent (1200) qui sont repartis en trois grandes catégories à savoir les gros clients, les clients moyens et les petits clients. Nous allons voir dans le tableau ci- après les répartitions de ces 1200 clients dans les six provinces de Madagascar ainsi que la représentation graphique et la répartition des clients réels de la société par rapport aux effectifs en pourcentage et par rapport aux effectifs totaux.

Tableau n°3 : Répartition des clients dans les six (6) provinces de Madagascar

PROVINCE	Nombre de clients	Pourcentage
ANTANANARIVO	846	69.40 %
ANTSIRANANA	111	09.11 %
FIANARANTSOA	49	04.02 %
MAJUNGA	60	04.92 %
TAMATAVE	93	07.93 %
TULEAR	60	04.92 %
TOTAL	1219	100 %

Source: Données au sein de l'entreprise

Figure n° 03 : Diagramme en secteur du répartition des clients dans les six (6) provinces de Madagascar



Nous constatons donc que la majeure partie des clients de la société se trouve à Antananarivo et qui représente 69.40 % des effectifs totaux.

Chaque client a son mode de paiement suivant leur discussion et négociation au préalable avec le commercial et avec l'accord de la direction commerciale. En général, le mode de paiement des nouveaux clients est strictement au comptant car la société ou le gestionnaire des portefeuilles clients ignore leur solvabilité.

a- Le paiement au comptant :

Le paiement au comptant ou cash est le paiement au moment de la livraison même des marchandises ou quelques jours après ne dépassant pas 10 jours. Des fois, les clients qui ont bénéficié de crédits peuvent acheter au comptant bénéficiant des remises exceptionnelles accordées par la société.

b- Le paiement à l'échéance :

La société accorde du crédit aux clients suivant leurs anciennetés, leurs fréquences d'achat et leurs solvabilités. Le délai de ce crédit varie de 15 jours à 60 jours. Le recouvrement de la créance s'effectue donc à la date d'échéance accordée par la société aux clients.

2.2.3- Les moyens de paiement et leur comptabilisation

Il existe quatre (4) moyens de paiement pour la société PROGDIS : le paiement en espèces ou cash ; le paiement par chèque ; le paiement par les effets de commerce : la lettre de change qui est la traite et le billet à ordre (le plus fréquent chez la société PROGDIS est la traite) ; le paiement par versement espèces direct ou paiement par virement aux comptes de la société.

➤ **Espèces :**

Le billet de banque ou le liquide est le moyen le plus courant sur la transaction dans les affaires commerciales à Madagascar et aussi bien pour la société PROGDIS sur ses ventes aux détails ou quelques achats au montant qu'elle peut honorer avec sa disponibilité en caisse. Le client utilise très souvent comme condition de paiement au comptant ou à la livraison même de la marchandise suivant la Condition Générale de Vente de la société.

Le règlement en espèces se comptabilise comme suit :

530 Caisse	XX	
411 Clients		XX

➤ **Chèque :**

Aussi, une opération est dite au comptant lorsque le paiement a lieu immédiatement ; on utilise alors généralement le chèque qui est un simple instrument de paiement. Par ailleurs, si on bénéficie de crédit, le paiement à terme pourrait d'effectuer par chèque c'est-à-dire à la date d'échéance convenue. Il y a des procédures à suivre pour la comptabilisation des chèques jusqu'à l'entrée du montant au crédit du compte de la société à savoir :

1^{ère} étape : chèque remis en portefeuille

C'est au moment de la réception des chèques par l'ADV que les règlements soient saisis dans « le Moyen de paiement ».

L'écriture comptable qui d'affiche est comme suit :

414 Clients : chèque en portefeuille	XX	
411 Clients		XX

2^{ème} étape : chèque remis à la banque

Suite au planning de la remise en banque, les chèques sont remis en banque suivant les bordereaux de remise préparée par l'ADV.

L'écriture comptable se présente comme suit :

512 Banque	XX	
414 Clients : chèque en portefeuille		XX

➤ **Effet de commerce :**

Une opération est dite à crédit lorsque le paiement a lieu à terme ; on peut utiliser dans ce cas, l'effet de commerce qui est un instrument de paiement et un instrument de crédit. On constate donc deux (2) types d'effet de commerce :

La lettre de change ou traite : est un titre créé par le créancier. On dit que le créancier tire une traite sur son débiteur. On conséquence, le créancier (qui agit) est appelé tireur, tandis que le débiteur s'appelle le tiré (qui subit). Le tireur donne l'ordre au tiré de payer la somme due, appelée valeur nominale, à une date fixe (à l'échéance), au profit du bénéficiaire (généralement le tireur lui-même). C'est le bénéficiaire qui garde la lettre de change en ses mains (porteur). Le créancier envoie parfois l'effet à l'acceptation du débiteur, ce dernier appose sa signature sur la traite et la lui retourne. On dit que la traite est acceptée.

Le billet à ordre : est un titre créé à l'initiative du débiteur, qui s'engage à payer à l'échéance fixée la somme due au créancier. Dans ce cas deux personnes seulement interviennent.

Le tiré = le débiteur = le souscripteur

Le bénéficiaire = le créancier.

Tableau N°04 : Tableau comparatif de la lettre de change et du billet à ordre :

PERSONNES	LETTRE DE CHANGE	BILLET A ORDRE
Tireur	Créancier	Débiteur
Tiré	Débiteur	
Bénéficiaire	Créancier ou tierce personne	Créancier

Source : La comptabilité- Georges Sauvageot- Repères pratiques- P 48

Sur ce moyen de paiement, nous constatons trois (3) étapes pour sa comptabilisation jusqu'à ce que la somme est disponible dans le compte banque de la société, c'est-à-dire que le compte de la société est déjà crédité de la somme.

1^{ère} étape : Effet à recevoir

C'est au moment de l'établissement de la lettre de change que les règlements sont saisis dans le « Moyen de paiement ».

L'écriture comptable s'affiche comme suit :

413 Clients : Effet à recevoir	XX	
411 Clients		XX

2^{ème} étape : Effet remis en portefeuille

Une fois les effets de commerce sont acceptés c'est-à-dire signés par le client, ils sont passés en portefeuille avant d'être remis en banque.

L'écriture comptable s'affiche comme suit :

4141 Clients : Effet en portefeuille	XX	
413 : Clients : Effet à recevoir		XX

3^{ème} étape : Effet remis à l'encaissement

Quelques jours avant l'échéance ou bien même à la date d'échéance que les effets soient remis à l'encaissement. Au moment de l'échéance, la banque envoie un avis de crédit. Les effets présentés dans l'avis de crédit sont donc passés en banque.

L'écriture comptable qui s'affiche est comme suit :

512 Banque	XX	
4141 Clients : Effet en portefeuille		XX

➤ **Virement et versement bancaire :**

Les paiements effectués par versement bancaire ou par virement compte à compte constituent un paiement plus sécurisé pour la société car ceux là sont de dépôt direct au compte de la société soit au moment de la vente ou au terme de l'échéance accordé au client. Et pour son engagement, la société peut aussi payer par virement bancaire les tierces parties contractantes avec elle comme le paiement des taxes et divers impôts etc... Aussi, la société effectue des versements espèces sur son banque, ce qui constitue une sortie d'argent de la caisse (décaissement).

C'est l'avis de débit de la banque qui justifie le paiement du client. Au moment de la réception de cet avis de crédit, l'ADV procède à l'enregistrement du virement ou de versements espèces dans le « Moyen de paiement ».

L'écriture comptable se présente comme suit :

512 Banque	XX	
411 Clients		XX

Il faut noter que tout acompte ou avance sur paiement, les règlements sont passés tout de suite dans le module « Moyen de paiement ». Ils sont enregistrés dans le compte du client comme crédit à leur faveur afin de voir et suivre le solde à payer par le client. La définition du moyen de paiement pour un nouveau client dépend de la solvabilité de celui-ci s'il possède un compte en banque sinon au comptant par versement espèces à la caisse au aux comptes banques de la société.

2.2.4- Le fait générateur du recouvrement en matière commerciale

Pour conclure une vente, le fournisseur et le client doivent posséder certains documents qui enregistrent cette transaction. Ces documents sont considérés par la loi comme des contrats entre eux, les documents exigés par la loi sont : la facture à priori et le bon de livraison.

Voici les documents de ventes chez PROGDIS :

➤ ***Le devis :***

C'est un document établi en interne que le client demande pour savoir le montant approximatif de sa commande.

➤ ***La facture pro forma :***

C'est un document que le client a demandé à son fournisseur pour avoir les prix suivant les quantités qu'il a voulu. Le fournisseur est tenu d'honorer la commande du client si ce dernier a passé réellement son bon de commande. La facture pro forma a un délai que le fournisseur lui-même prescrit et a aussi un engagement et des effets juridiques s'il y a défaut.

➤ ***Le bon de commande :***

C'est un document que le client établit pour le fournisseur pour valider ses commandes après consultation des prix ou quantité ou bien même après la visite du commercial. Le client doit donc signer ce bon de commande pour validation.

➤ ***Le bon de livraison :***

C'est un document qui prouve que la commande du client est honorée par le fournisseur. C'est la preuve aussi de la livraison des marchandises et que le client les a réceptionnées. C'est à ce moment de la livraison que la vente est conclue et c'est aussi le fait générateur pour démarrer le recouvrement.

➤ ***La facture :***

C'est un document que la société envoie chez son client pour montrer à ce dernier le montant qu'il doit payer. La facture est aussi le document nécessaire pour les enregistrements comptables de la vente et aussi pour les enregistrements et contrôles fiscaux, à savoir les TVA et les IR.

2.2.5- La gestion des échéances

Le facturier sort le relevé des clients et la liste des factures échues et non payées à chaque début de semaine et à chaque fin du mois après clôture commerciale, c'est-à-dire, vers le 5 du mois suivant. Elle vérifie que la créance est bien réelle avant d'envoyer la lettre de rappel ou la lettre de relance.

2.2.6- La gestion des relances

Il y a donc une organisation interne à propos de la gestion des relances. En se référant aux états mensuels des créances clients, le Responsable Trésorerie donne des états au Recouvreur pour faire visiter les clients ayant des créances arrivées à la date d'échéances. Le client doit être relancé au mois trois (3) reprises (recouvrement à l'amiable) avant d'enclencher le recouvrement par voie judiciaire.

- **Les recouvrements à l'amiable : les recouvrements à l'amiable sont faites en trois (3) étapes :**

Premier rappel : Envoi d'un état des factures échues mais non payées par le Facturier et la Standardiste. Accompagné d'une lettre ou insérer dans l'état une formule de politesse invitant le client à payer les factures échues ; l'état est à sortir : toutes les semaines (lundi matin) ; sous la supervision du Responsable Trésorerie ; le premier rappel doit se faire quinze (15) jours après la date d'échéance.

Première relance : Envoi d'un état des factures échues mais non payées par le Facturier et la Standardiste.

Accompagné d'une lettre ou insérer dans l'état une formule de politesse invitant le client à payer les factures échues ; l'état est à sortir : toutes les semaines (lundi matin) ; sous la supervision du Responsable Trésorerie ; la première relance doit se faire dix (10) jours après la date du premier rappel, c'est-à-dire, vingt cinq (25) jours après la date d'échéance.

Deuxième relance : Envoi d'un état des factures échues mais non payées par le Facturier et la Standardiste, accompagné d'une lettre (**AU TON PLUS RIGIDE**) ou insérer dans l'état une formule de politesse invitant le client à payer les factures échues ; l'état est à sortir : toutes les semaines (lundi matin) ; sous la supervision du Responsable Administratif et Financier ; la deuxième relance doit se faire dix (10) jours après la date de la première relance, c'est-à-dire, trente cinq (35) jours après la date d'échéance.

➤ **Le recouvrement par voie judiciaire :**

Après les différentes étapes du recouvrement à l'amiable effectuées, si le client ne procède toujours pas au règlement de ses créances, la société peut enclencher le recouvrement par voie judiciaire auprès du tribunal de commerce (pour la société c'est le tribunal de première instance d'Antananarivo qui a la compétence en matière de litige commercial). Donc la gestion de cette affaire est passée au service contentieux de la société avec la collaboration d'un huissier de justice pour l'établissement des dossiers contentieux et les lettres afférentes

La sommation de payer : C'est une lettre que l'huissier établit et envoie au client pour le demander de payer ce qu'il doit à la société avant de recourir en justice. Toutes ces lettres de relances constituent les dossiers de la requête avec les doubles des factures et bons de livraisons portant la signature du client. Si le client paie à ce moment, l'huissier n'établit plus la requête au tribunal, sinon il l'établit pour obtenir l'ordonnance pour la saisie arrêt et conservatoire.

La saisie arrêt et conservatoire : Si la société gagne de cause auprès du tribunal, elle obtient la saisie des biens immobiliers ou mobiliers du client ainsi que l'arrêt de son compte bancaire (si le client a un compte banque). La société peut demander la gardiennage de ces biens saisis jusqu'à l'obtention de la grosse du jugement et son exécution. La valeur de ces biens saisis est proportionnelle à ce que le client doit à la société avec les différentes charges afférentes et les dommages et intérêts.

L'exécution de la grosse du jugement : Seul l'huissier de justice peut exécuter l'ordonnance du jugement en faveur de la société. Cette exécution est sous forme des ventes aux enchères des biens saisis du client.

Voici la définition du montant dû à la société :

Montant de la créance + intérêt couru au taux de la BCM + les frais administratifs et accessoires + honoraire de l'huissier + dommages et intérêts définis par le tribunal.

NB : **Créances douteuses** : En cas de non paiement quinze (15) jours après la dernière relance, les créances normales sont à virer dans les créances douteuses ; un comité composé de la Direction Générale, de la Direction Commerciale, du Responsable Administratif et Financier et du Chef Comptable, ainsi que du Responsable du Trésorerie doit se tenir tous les trois (3) mois.

2.2.7- Provisions pour créances douteuses

A chaque fin d'exercice, le Chef Comptable : recherche auprès du service Trésorerie l'état de créance par antériorité de solde ; rapporte les soldes portés sur chaque client à ceux de « la Liste des Factures en Instances » établies par le service comptabilité ; récapitule les montants arriérés par clients et calcule les provisions pour créances douteuses nécessaires ; établit l'état des créances douteuses qui précise par client, à savoir le détail des factures concernées par année d'ancienneté ; le montant total des créances douteuses à comptabiliser : (Présentation de la liste des créances douteuses au RAF ; Présentation par le RAF les créances douteuses au comité ; Décision du comité sur le pourcentage des provisions à constituer ; Comptabilisation des provisions par le service comptabilité).

L'écriture comptable à faire est comme suit :

<i>Virement CD :</i>		
416 Clients douteux	XX	
411 Clients		XX
<i>Provisions créances douteuses :</i>		
685 Dotations- Actifs courant	XX	
49 Provisions créances douteuses		XX

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans cette première partie, nous avons présenté la société PROGDIS ou PRODUITS de GRANDES DISTRIBUTION et fait un rappel théorique sur l'encours clients. Dans ce cas, nous avons montré l'historique de cette société et l'identification de l'entreprise, et aussi les activités de cette dernière avec la structure organisationnelle. La société PROGDIS ou PRODUITS de GRANDES DISTRIBUTION est une Société A Responsabilité Limitée (SARL) créée en 1997 dont le siège social est sis à Andraharo Route de Majunga, Enceinte Bricoland – Malgadecor. La principale activité de PROGDIS est la vente en gros et en détails des marchandises plus précisément des produits de beauté, d'hygiène et de cosmétiques.

Pour la théorie, l'encours clients est le montant global, à un moment donné, de la somme des créances clients et des comptes rattachées ainsi que les effets escomptés non échues. En ce qui concerne les procédures de ventes, elles comprennent la réception de la commande venant du client jusqu'à sa comptabilisation en facture. Pour ce qui concerne les procédures de recouvrements, c'est une activité pour encaisser ou collecter les créances auprès des clients de l'entreprise

DEUXIEME PARTIE :
ANALYSE ET IDENTIFICATION DES
PROBLEMES

Dans cette partie nous allons essayer d'analyser profondément les problèmes qui nous permettent de mieux connaître toutes les situations existantes. Les trois mois de recherche et de stage au sein de PROGDIS nous ont permis d'identifier les principaux problèmes à savoir : cumul de fonction au service de trésorerie qui entraîne la confusion des fonctions ou bien de tâches et le retard d'information au sein de l'entreprise.

CHAPITRE I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE L'ORGANISATION INTERNE DE LA SOCIETE

Ce chapitre va nous permettre de faire une analyse critique au niveau de l'organisation interne de PROGDIS, c'est-à-dire au niveau du service de trésorerie. Pour mener à bien notre analyse, nous pensons qu'il serait d'abord préférable de faire une présentation des faits relatifs aux différents points suivants :

- Cumul de fonctions qui se trouve au service de la trésorerie, notamment sur le recouvrement
- Manque de matériel de communication qui est le moyen le plus performant sur le recouvrement de créances.

SECTION 1 : Cumul de fonction au service de recouvrement de PROGDIS

Le cumul de fonctions existe lorsqu'un individu exerce simultanément plusieurs fonctions. Cela explique qu'il n'existe pas une spécialisation effective des tâches ou des fonctions. Et nous comprendrons bien que cet individu risque d'être saturé et que ses performances sont contrariées.

Le cumul de fonctions entraîne donc nécessairement une surcharge de travail et l'individu en question pourrait mettre ainsi en danger sa résistance physique et intellectuelle car ici chaque agent a un peu le rôle de « bon à tout faire ». En plus s'ajoute l'insuffisance de personnel à la division de trésorerie, une personne seulement assure le recouvrement des créances de toute la société; tout ceci peut être lourd en conséquence : entraîne des impacts très graves sur la tenue de la trésorerie, stress et frustrations du personnel concerné.

1.1- Confusion des fonctions

Nous avons constaté au sein de la société PROGDIS SARL qu'une personne seulement assure en même temps le recouvrement des créances auprès des clients et aussi la fonction de vaguemestre de l'entreprise. En plus, nous avons vu aussi qu'au service de la trésorerie, l'agent de recouvrement n'a pas encore de téléphone portable et s'il veut contacter les clients, il demande au chef de service d'appeler ces clients ou prend son téléphone.

1.2- Retard d'information

Au sein de l'entreprise, la bonne circulation des informations en général est l'un des facteurs de réussite de cette entreprise. Les informations financières surtout constituent un bon indicateur sur la santé de l'entreprise. Vu la confusion au sein de la société PROGDIS SARL, la circulation des informations est toujours en retard, ce qui entraîne aussi un retard sur la prise de décisions des dirigeants de l'entreprise en général.

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

SECTION 2 : Manque de matériel de communication

Dans cette section, nous allons voir successivement l'impact du manque de moyens de communication (téléphone portable par exemple) pour l'agent de recouvrement et le retard sur l'exécution des tâches au service financier.

2.1- Difficulté sur le recouvrement des créances :

Ici, le matériel de communication est de téléphone portable, au sein de la société PROGDIS SARL, un personne seulement assure le recouvrement des créances envers les clients et n'a pas de téléphone portable. Et si cet agent veut communiquer avec les clients, il doit avoir recours au téléphone des autres au sein du service de la trésorerie. Cela explique aussi que l'agent de recouvrement rencontre de difficultés sur le recouvrement des créances auprès des clients.

Les causes d'insuffisance de communication dans l'entreprise sont dues à l'écart qui existe entre ce qui est existant et ce qui est souhaité. Cela peut s'expliquer par une insuffisance de connaissances, d'informations, des valeurs, ou à une insuffisance de compétence. Les caractéristiques physiques et sensorielles varient fortement d'un individu à un autre. Pour un individu donné, un accident, la maladie, l'âge, la fatigue peuvent influencer de manière occasionnelle ou permanente ses différentes capacités sensorielles. Les chefs d'entreprises ou de projets doivent utiliser le mode de communication le mieux adapté à l'agent de recouvrement.

Il faut également dire qu'il existe des facteurs inhérents aux caractères, aux principes voire à la culture de chacun des membres de sa structure : certaines personnes sont catégoriques dans leur façon de penser, de croire, de faire, ce qui entraîne forcément des résistances aux changements. Il est difficile dans ce cas de faire de procéder objectivement. Il en résulte une absence flagrante de cohésion interne au sein de l'organisation, car le problème est d'ordre matériel et comportemental. Et le paradoxe est que ce type d'organisation dispose d'individualités et de professionnalités, mais que leur collaboration dans l'entreprise conduit à un résultat largement inférieur à la moyenne de leurs compétences vue le manque de matériel de communication.

Tout ceci nous permet de dire que l'insuffisance de la communication entraîne la diminution de la performance de l'entreprise car elle déclenche des impacts directs à la trésorerie de l'entreprise et provoque aussi de l'instabilité de la situation financière de la société PROGDIS SARL en général.

2.2- Retard dans l'exécution des tâches :

Comme nous l'avons déjà évoqué dans la sous section précédente, est une conséquence directe du manque de matériel de communication (téléphone portable) pour le recouvrement des créances envers les clients. Jusqu'à présent, l'agent de recouvrement n'a pas encore de téléphone portable. Or, ce dernier joue un rôle très important d'une part, gestion du temps pour l'agent et d'autre part, accélère les tâches effectuées, car au lieu de se déplacer, il pourrait tout simplement communiquer avec les clients pour signaler leurs dettes. Bien évidemment, au lieu de recouvrer dix clients, l'agent ne recouvre que cinq clients seulement. Cette situation entraîne des impacts directs à la tenue de la trésorerie de la société PROGDIS SARL car la carence de téléphone portable déclenche un retard sur l'exécution de leur travail.

SECTION 3 : Non maîtrise de charges et de la trésorerie

La connaissance effective de charges impliquées par les activités d'une entreprise comme PROGDIS SARL est primordiale parce que c'est grâce à elle que les responsables à chaque poste de travail de l'entreprise ou service pourront parvenir à maîtriser les coûts d'exploitation à temps réel.

Il est donc essentiel que la société procède au renforcement d'un système de contrôle de gestion pour maîtriser les charges liées à l'exploitation de cette société. Rappelons que ce contrôle est libre et ne dépend que de ce que l'on veut obtenir.

3.1- Augmentation des charges d'exploitation

Nous savons que la connaissance des coûts directs est importante, parce que c'est son association avec les coûts indirects qui détermine les coûts de revient complets dont nous en aurons besoin pour le renforcement de contrôle de gestion pour assurer la détermination des charges liées à l'exploitation de cette société.

Dans notre cas, les coûts ou charges directs, sont les coûts affectables directement sur le transport des produits sans ambiguïté ou hésitation. Dans le cas de la société PROGDIS SARL, il s'agit de magasin de stockage et de siège de l'entreprise ; pour cela, seul le responsable de la logistique peut sortir les produits en cas de besoin de l'entreprise. Au cours de ce processus, le RL enregistre la sortie des produits destinés au siège. Cela explique qu'il y a des charges sur le transport des produits et le comptable n'arrive pas à déterminer les charges liées sur le transport, il ne peut déterminer les charges que de façon globale. Cette méthode risque d'augmenter les charges au cours des activités de l'entreprise, ce qui entraîne aussi des impacts directs sur la tenue de la trésorerie. En plus, le RL ne sait pas exactement quelles sont les charges directes qui entrent dans le transport des marchandises vers le siège. Il manque donc à la société cette information vitale sur les charges directes.

En outre, le comptable n'utilise que la comptabilité générale, ce qui entraîne le non maîtrise aussi l'augmentation de charges liées à l'exploitation de l'entreprise. Cette situation favorise la confusion entre les charges directes et les charges indirectes, parce que les détails des opérations ne sont pas indiqués. Et aussi, les charges directes sont incorporées dans les charges diverses et la détermination des charges est en générale par imputation par produits.

Cela explique que toutes les charges se trouvent dans une même liste. Au sein de la société PROGDIS SARL, le contrôleur de gestion utilise la comptabilité analytique et bien évidemment il détermine les charges liées à l'exploitation de l'entreprise mais de façon globale car il impute les charges par produits, ce qui provoque la confusion des charges directes et indirectes de la société. Vue cette situation, la détermination des charges risque d'être imprécises et de n'apporter aucune information essentielle pour la fixation de la marge. Ce qui à son tour risque d'affecter les résultats des activités correspondantes.

Tout ceci fait que le service comptabilité et aussi le contrôleur de gestion rencontrent des difficultés pour connaître des charges (directes et indirectes), ceci favorisant bien entendu l'augmentation sans cesse des charges. Cette situation déclenche des impacts très graves aussi à la tenue de la trésorerie de la société.

3.2- Menace de la tenue de trésorerie :

La relation entre les charges et de la trésorerie étant une évidence, donc l'augmentation sans cesse des charges entraîne directement des impacts très négatifs de la trésorerie. Concernant la société PROGDIS SARL, les clients ont davantage sur la commercialisation de produits car l'achat de produit est à crédit si les clients achètent de produits en gros et le paiement varie selon la quantité achetée, soit dans le 30 jours et soit dans le 15 jours. Dans cette société, le sureffectif du personnel déclenche l'augmentation des charges du personnel car le responsable de ventes et achats est assuré de deux personnes différentes qui impliquent des impacts directs à la tenue de la trésorerie

SECTION 4 : Communication insuffisante

On impute chaque jour la communication interne, la responsabilité de dysfonctionnements aussi divers que les problèmes de structure organisationnelle. En effet alors que la communication interne en entreprise se doit de préconiser le bon fonctionnement de la structure, notamment sur le plan financier, elle est aujourd'hui source de problèmes, source de malentendus, source de désaccords. Les besoins en matière d'information et de communication se sentent dans cet entreprise. Ces problèmes d'informations sont divers dans l'entreprise : l'absence d'informations pour les employés sur les activités de leur service, sur les activités des autres services, sur les activités globales de l'entreprise, sur son organisation.

Les différences d'expériences entre les employés ne favorisent non plus le développement d'une communication franche entre ces derniers : les plus expérimentés ayant souvent la maîtrise due à leur ancienneté, et les autres se montrant parfois quelque peu prétentieux.

Dans de nombreuses structures, l'information arrive à ses destinataires en retard suite à une vitesse de traitement parfois trop lente, ce qui souvent entraîne un déficit d'informations. Comme nous avons vu au sein du service trésorerie, l'agent de recouvrement n'a pas de téléphone portable qui assure la rapidité ou la facilité de recouvrement.

En ce qui concerne la communication descendante, elle est la plus souvent mise en œuvre, la plus pratiquée. Or le manque de contact avec les clients ou les supérieurs hiérarchiques est visible, chacun d'eux a souvent sa propre politique d'information. Aussi l'usage presque exclusif de la communication descendante a tendance à vicier le climat social au sein de l'entreprise.

Tout ceci nous permet de dire que l'insuffisance de la communication entraîne la diminution de la performance de l'entreprise et provoque aussi de l'instabilité du budget prévisionnel.

4.1- Diminution de performance de l'entreprise

La diminution des performances est également due à l'inadaptation de certains supports. Les décisions sont toujours prises en haut, c'est-à-dire qu'au niveau du chef hiérarchique. Le déficit de communication favorise chez le salarié un sentiment aujourd'hui lié à son emploi, aussi veut-il toujours être informé sur l'environnement économique, juridique et social de l'entreprise qui l'emploi.

Dans ce cas l'entreprise est confronté à nombre de problèmes : on n'encourage pas les comportements d'écoute, la circulation de l'information ne passe pas, notamment pour l'agent de recouvrement le travail en commun n'existe pas, le travail en commun ne facilite pas la promotion de l'esprit de coopération, en un mot, le développement du collectif reste un souhait.

En plus, la société PROGDIS SARL est aussi confronté à des conflits de diverses natures et d'opérations financières au sein de cette société. Les oppositions s'affichent plus ouvertement, les volontés de coopération s'amenuisent, les tensions naissent dans les relations internes notamment entre les clients et l'agent de recouvrement qui entraînent la diminution de la performance de l'entreprise en générale.

En outre, l'insuffisance de communication de l'agent de recouvrement laisse la liberté d'interprétation à toutes les intelligences sur un sujet donné et aussi des clients à payer leurs dettes. L'expérience a montré que de multiples désaccords, d'incohérence et d'incompréhensions sont survenus faute de communication que se soit sur le plan financier que professionnel.

4.2- Instabilité du budget prévisionnel

Le budget joue un rôle très important sur la gestion en général au sein d'une entreprise à but lucratif. Pour le cas de la société PROGDIS SARL, leur budget alloué au recouvrement est instable.

Dégradation du bilan du secteur financier : si les banques (ou d'autres intermédiaires financiers réalisant des prêts) souffrent d'une dégradation de leur bilan, et assistent donc à une réduction substantielle de leur capital, elles ont deux possibilités : soit elles diminuent leurs prêts ou elles peuvent essayer de lever du capital neuf. Cependant, lorsque les banques connaissent une dégradation de leur bilan, il leur est très difficile de lever du capital neuf à un coût raisonnable. Donc, la réponse typique des banques aux bilans dégradés est une contraction de leurs prêts, ce qui ralentit l'activité économique de l'entreprise.

Augmentations des taux d'intérêt : l'asymétrie d'information et le problème résultant de sélection adverse peuvent mener à un "rationnement de crédit", dans lequel certains projets se voient refuser des prêts alors même qu'ils sont prêts à payer un taux d'intérêt plus élevé. Ceci intervient parce que, alors que le taux d'intérêt augmente, les projets prudents sont les plus susceptibles de décider qu'il devient malsain d'emprunter, alors que les projets avec les projets d'investissement les plus risqués sont souvent ceux qui sont désireux de payer le taux d'intérêt accru, car si l'investissement à haut risque réussit, alors ils en seront les principaux bénéficiaires. Dans ce contexte, un taux d'intérêt plus élevé conduit à une sélection adverse accrue : autrement dit, les augmentations des taux d'intérêt augmentent la probabilité que le projet accorde un prêt à un mauvais risque.

Augmentations de l'incertitude : une augmentation dramatique de l'incertitude sur les marchés financiers rend plus difficile pour les prêteurs de séparer les mauvais risques des bons. La capacité réduite des prêteurs à résoudre les problèmes de sélection adverse et d'aléa moral les rendent moins enclins à prêter, d'où une réduction des crédits, de l'investissement, et de l'activité économique agrégée.

Cette augmentation de l'incertitude peut provenir d'une faillite d'une importante institution financière ou non financière, ou d'une récession, ou d'une incertitude sur les futures politiques gouvernementales.

Crise financière, volatilité et firmes – l'expérience des pays émergents : Au cours des deux dernières décennies, les bouleversements financiers au pays et ailleurs ont eu des effets néfastes considérables sur la croissance des pays émergents. Ainsi, les pays émergents aux prises avec des difficultés financières ont tous présenté les caractéristiques suivantes. Cette situation entraîne des impacts très graves aussi dans la tenue de la trésorerie de la société PROGDIS SARL. Donc, des politiques macroéconomiques peu judicieuses et (ou) une surveillance et une réglementation financières insuffisantes, qui ont donné lieu à une exposition excessive à l'instabilité financière mondiale, ont de tout temps contribué aux déséquilibres financiers d'une entreprise. Ensuite, les capacités de renforcement des firmes des pays émergents étant limitées, il leur est très difficile, en période de volatilité et d'instabilité financière, de maintenir des politiques et des réglementations judicieuses. Entre autres répercussions dommageables, les crises entraînent la destruction des firmes ce qui, conjugué à la volatilité, complique d'autant la reconstitution de l'infrastructure de réglementation. Tout ceci nous permet de dire que l'instabilité budgétaire prévisionnel a été causé par de la crise financière sur le plan international.

Voilà donc les problèmes rencontrés au niveau de l'organisation interne, notamment sur le cumul des fonctions au service de la trésorerie ; le manque de matériel de communication pour l'agent de recouvrement et le non maîtrise des charges liées à l'exploitation. Abordons maintenant les problèmes rencontrés au niveau de cycle de ventes.

CHAPITRE II : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU CYCLE DE VENTE

Le résultat des ventes est représenté par le chiffre d'affaires des cycles de ventes réalisés par la société auprès de ses clients. Dans notre cas, ce cycle est assuré par le commercial (côté commandes), le département logistique (préparation de la commande et livraison) et par le département Administratif et Financier (facturation).

Les séquences des opérations se découpent en trois phases bien distinctes, à savoir de la réception de la commande, la facturation et la comptabilisation de la facture de vente. Les commandes parviennent à l'entreprise par les moyens suivants :

- Commandes écrites reçues par courrier ;
- Commandes téléphoniques ;
- Commandes prises par les représentants.

Le bon de commande reçu est transmis au commercial qui étudie les conditions de vente (prix, conditions de règlement et de livraison ainsi que la limite crédit du client). Sur le bon de commande saisi par le commercial se trouve les renseignements nécessaires du client. Ensuite, le responsable vérifie la facture notamment sur l'adresse sur la facture soit bien l'adresse de facturation du client ; les coordonnées fiscales sur toutes les ventes dont la catégorie comptable est « ventes de marchandises taxables » soient bien complètes selon la règle en vigueur et les quantités, le prix unitaire, la remise et le montant de la facture sont bien conformes. Les factures portent les mentions obligatoires comme les clients. Et après, le responsable comptabilise les factures, même au comptant et à crédit.

SECTION 1 : Insuffisance de la tenue de trésorerie causée par les Retards de livraison ou de paiements

1.1- Quelques caractéristiques du cycle de vente

La tenue de la trésorerie dépend beaucoup du cycle de vente dont nous allons d'abord décrire les deux aspects les plus importants.

a- Aspects opérationnels et administratifs du cycle vente :

Les aspects opérationnels et administratifs comprennent l'ensemble des fonctions opérationnelles et procédures administratives amont et aval du cycle de ventes. Ces aspects vont de la définition de la politique de vente jusqu'au suivi des créances et recouvrement.

Définition de la politique de vente : la définition d'une politique générale des ventes est nécessaire pour éviter un pilotage à vue ; cette politique relève du domaine de la direction générale qui doit l'inclure dans la politique stratégique. Les grandes lignes d'une politique de vente comprennent : définir les tâches de chaque unité par rapport aux objectifs fixés, prise en compte de besoins et satisfaction clients, s'assurer de la qualité et de la disponibilité des biens ou services fournis

Budgétisation des ventes : la fonction reprend les opérations de prévision des ventes (données quantitatives et prix) mensuelles sur l'année. Ce budget des ventes conditionne dans une large mesure les autres budgets (dépenses achats, stocks, Trésorerie,...).

Agrément des clients : regroupe les opérations d'autorisation de crédits, par la direction générale et les responsables concernés.

Réception et acceptation des bons de commande : Cette fonction reprend les opérations de centralisation des commandes et d'approbation, par les responsables concernés, des montants de commandes passées par les clients.

Traitement de la commande : regroupe toutes les opérations de préparation de la commande (déstockage, emballage et chargement)

Livraison de la commande : elle reprend les opérations de mise à disposition du client de marchandises ou produits commandés, ou de fourniture de prestations de services. C'est une fonction particulièrement importante car elle rend la vente concrète et consacre le transfert de propriété lorsque la vente est stipulée.

Facturation : elle reprend les opérations d'établissement et de transmission des factures aux clients et aux services concernés de l'entreprise (Service Recouvrement, Services Comptables).

Octroi d'avoir aux clients : elle concerne les opérations d'établissement et d'agrément des notes de crédit établies en faveur des clients à l'occasion des retours de marchandises, de redresser des erreurs de facturation ou par suite de réductions accordées hors facture.

Encaissement des règlements des clients : ce sont les opérations d'encaissement des règlements effectués par les clients à hauteur de leurs créances vis-à-vis de l'entreprise.

Suivi des créances / Recouvrements : elle regroupe les opérations de surveillance des échéances de règlement, de relance des clients en cas de retard dans le paiement et de déclenchement des actions judiciaires à l'encontre des clients particulièrement défaillants.

b- Aspects comptables du cycle vente :

Le traitement comptable des opérations de vente est dicté par les principes comptables. Le cycle vente fait mouvoir plusieurs comptes ; diverses écritures comptables sont alors constatées et commencent à l'engagement des dépenses jusqu'aux règlements définitifs des fournisseurs.

Contrôle des factures de ventes : cette fonction comprend les opérations de contrôle arithmétique des factures, le contrôle de leur séquence numérique et de vérification des éléments de facturation par rapport aux documents d'expédition envoyés par les services de livraison.

Comptabilisation des factures de vente : elle reprend les opérations de transcription des factures dans les journaux de ventes et dans les comptes individuels et collectifs de clients.

Comptabilisation des règlements client : cette fonction consiste en une prise en compte des règlements dans les comptes de clients et les comptes de trésorerie concernés, ne doit pas être cumulée avec celles de « Comptabilisation des factures » et de « Suivi des comptes clients ».

Suivi des comptes clients: cette fonction importante reprend les opérations d'analyse et de justification périodique des soldes des comptes individuels clients et du bien-fondé des soldes comptables par des recoupements internes et externes

Suivi des comptes de ventes et de TVA sur les ventes : le suivi consiste en des contrôles globaux de vraisemblable effectués par les services comptables pour s'assurer du caractère exhaustif des produits comptabilisés.

Les clients de la société PROGDIS SARL pratiquent soit la procédure par crédit ou alors par un paiement comptant, mais la plupart des clients préfèrent la première procédure à savoir par crédit ce qui entraîne un retard de paiement. Ce retard peut aussi avoir son origine dans la façon dont le commercial a traité la commande, rapidement ou pas, un retard à ce niveau pourrait automatiquement engendrer un retard de livraison suivi d'un retard de paiement à voir même annulation de la commande du client. Ce retard déclenche des impacts directs sur la tenue de la trésorerie de l'entreprise en général et pour cela que nous verrons plus en détails ces procédures.

1.2- La procédure de vente à crédit :

Dans ce cas, les deux parties respectent les conditions de ventes suivantes : réception de BC avec option d'octroi de créance par le service de ventes ; demande de la situation financière du client (la nature de son solde, les mouvements de compte) au Service Comptable pour s'assurer du respect de la limite de crédit ; demande de la situation financière du client (existence ou non de créances échues non réglées, accumulation d'arriérés) au Service Trésorerie pour s'assurer de sa solvabilité ; refus d'octroi de crédit lorsque les états financiers du client vont à l'encontre des dispositions énoncées ci-dessus; soumission du BC à la direction commerciale pour certification après acceptation ; transmission du BC au service logistique; constatation de la créance par le Service Comptable ; constatation et suivi du recouvrement de la créance, et enfin l'encaissement et le suivi des créances (qui regroupe les opérations d'enregistrement des règlements effectués par les clients ; de détection rapide de créances non échues et non réglées ; de mise en place de moyens de recouvrement des créances anciennes et douteuses).

1.3- Description des procédures de vente au comptant :

Cette sous section consiste à la description des procédures de vente au comptant. Pour cela, il est indispensable de suivre les procédures suivantes :

Traitement des commandes clients : Cette fonction consiste en la réception des BC, leur traitement suivant le volume (quantité demandée/quantité existante en stock) et le délai, leur approbation par les responsables concernés.

Déstockage : Cette fonction porte sur la préparation de la livraison, la sortie des marchandises, leur emballage et chargement.

Livraison : fonction importante, stipulant le transfert de propriété, consiste à la mise à disposition du client les marchandises qu'il a commandé ; et nécessite une approbation par laquelle ce dernier certifie la livraison de sa commande ;

Facturation : elle consiste à l'établissement et la transmission des factures aux clients et aux différents services concernés ;

Encaissement et suivi des créances : elle regroupe les opérations, d'enregistrement des règlements effectués par les clients ; de détection rapide de créances non échues ou non réglées et de mise en place de moyens de recouvrement des créances anciennes et douteuses.

Comptabilisation : cette fonction comprend le contrôle et la comptabilisation des factures de ventes ; la comptabilisation des règlements clients ; le suivi des comptes clients, des comptes ventes et TVA sur ventes ; la constitution pour dépréciation des créances.

1.4- Difficultés sur le recouvrement

Comme nous avons déjà évoqué, les procédures de paiement des clients sont de deux natures, c'est-à-dire à crédit et au comptant. Cette situation implique une difficulté pour l'agent de recouvrement. En plus de cela, un agent seulement assure le recouvrement des dettes de l'entreprise toute entière envers les clients d'une part et d'autre part, il n'a pas encore d'un matériel de communication comme téléphone portable engendrant aussi cette difficulté.

En plus, le portefeuille client de la société PROGDIS SARL compte environ deux mille (2000) clients qui sont repartis dans tout Madagascar. Ce chiffre nous montre en général le total des clients potentiels et actifs de la société, c'est-à-dire qu'il y a des clients inactifs qui existent et des clients qui réalisent des affaires fréquemment avec la société.

Ces clients actifs de la société sont environ mille deux cent (1 200) qui sont repartis en trois grandes catégories à savoir les gros clients, les clients moyens et les petits clients.

La plupart de ces clients sont à la charge d'un agent de recouvrement ici Antananarivo, donc c'est difficile pour lui de recouvrer ces clients sans matériel de communication. En outre, le paiement par les effets de commerce : la lettre de change qui est la traite et le billet à ordre (le plus fréquent chez la société PROGDIS est la traite) qui entraîne aussi le problème de l'agent de recouvrement car la société doit respecter ce modalité de paiement.

SECTION 2 : Séparation des responsables de ventes et achats

Cette section nous permet de connaître les causes de la non maîtrise de la trésorerie et aussi de la gestion d'encaissement et de décaissement au sein de la société PROGDIS.

2.1- Causes du non maîtrise de la trésorerie :

La connaissance effective de la situation d'encaissement et décaissement à temps nous permet de maîtriser la tenue de la trésorerie d'une entreprise. Cette cause est primordiale parce que c'est grâce à elle, que le responsable pourra parvenir à maîtriser la trésorerie. Dans notre cas, les responsables d'encaissement et décaissement sont séparés, c'est-à-dire que l'encaissement (ventes) est assuré par un agent administratif et le décaissement est assuré par une autre personne de la société PROGDIS et ceci ne permet pas le traitement des deux en même temps en vue d'améliorer la tenue de la trésorerie.

2.2- Causes de la non maîtrise de gestion d'encaissements et décaissements

Après la conclusion de la vente, le recouvrement peut démarrer selon les modalités de paiements accordés aux clients. si ces derniers n'ont pas payé au comptant, ils ont alors bénéficié des crédits et doivent payer aux échéances accordées par la société PROGDIS.

Et c'est en ce moment qu'il y a beaucoup de difficultés pour la société en matière de recouvrement pour les raisons suivantes :

Les refus de paiement des clients à la date d'échéance : quand l'échéance accordé à un client arrive, ce dernier doit payer ses factures or des fois il ne paye pas à cause d'insuffisance de fonds ou bien même à cause de la mauvaise gestion de sa trésorerie. La plus part des clients ne possèdent même pas de calendrier de paiement de ses factures, c'est pourquoi il y a toujours refus de paiement à la date convenue.

Les chèques retournés impayés : la société obtient des chèques pour règlement de ses clients mais elle a courue beaucoup de risque au niveau de sa trésorerie car quelques fois ces chèques sont retournés impayés. Les motifs de ces retours sont : chèques sans provision, provision insuffisante, interdiction de chéquier. Les clients faisant l'objet de retour impayés de chèques sont sanctionnés par la BANQUE CENTRALE de MADAGASCAR et même suivi par le Brigade de la Police Economique et allant jusqu'à la peine d'emprisonnement (cour pénal).

Les effets de commerce retournés impayés : ce cas n'est pas vraiment fréquent chez la société PROGDIS comme les retours des chèques car elle n'accorde pas les paiements par effets de commerce qu'aux clients qui ont de trésorerie solide. Les raisons et motifs de ces retour s impayés de ces effets sont les même que ceux des retours des chèques. En général, quelques soient les motifs du non-paiement des clients, la bonne raison c'est la mauvaise gestion de leur part.

Autres remarques :

- En plus de cela, comme nous avons déjà expliqué que le service de recouvrement, qui est en contact permanent avec les clients, n'est pas doté de téléphone. Ce qui pose un problème d'efficience, et pourtant, constitue un manque à gagner très important en termes de temps, et de ressources financières et matérielles.
- Au sein de la société PROGDIS, il n'y a pas d'objectif à atteindre pour le service recouvrement afin d'accélérer le recouvrement des créances.
- On constate aussi chez PROGDIS, le non application des procédures de recouvrement concernant le recouvrement par voie judiciaire si le client ne paie pas après le 3è relance. Le service contentieux traite la convention à l'amiable mais en général, les procédures à partir des recouvrements par voie judiciaire ne sont pas appliqués.

- Au sein de PROGDIS, il n'y a qu'un seul Agent de recouvrement qui assure le recouvrement de toutes les créances pour les clients de Tananarive. Au moment où il y a recouvrement en espèces de gros montant surtout pour les gros clients, le recouvrement des chèques et des traites ne sont pas assurés car l'Agent de recouvrement avec le Responsable de Trésorerie sont occupés par le recouvrement du gros client. Donc, il y aura un retard pour les recouvrements.

SECTION 3 : Identification des forces et faiblesses de l'entreprise

La grille de séparation des tâches et le questionnaire de contrôle interne nous ont permis de relever les forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne mis en place. Donc, nous allons illustrer ci-après les forces et les faiblesses de la société PROGDIS SARL.

3.1- Forces de l'entreprise :

Vis-à-vis des concurrents, les forces de la société PROGDIS SARL sont les suivantes :

- Politique de vente définie par la Direction Commerciale et approuvée par la Direction Générale ;
- Existence d'un système de traitement automatisé des BC efficace et fiable ;
- Existence de consultation entre la logistique et commerciaux ;
- Existence d'un système de facturation automatisé fiable ;
- Existence de logiciel comptable fiable, et d'un échange rapide d'informations entre comptables et commerciaux ;
- Existence d'un service budgétaire efficace, et d'agents commerciaux performants et efficaces ;
- Existence permanente des produits de différentes catégories à tout moment ;
- Lieu d'exploitation dans le quartier résidentiel.

3.2- **Faiblesses de la société :**

Les faiblesses sont autour de :

- Absence de respect des dispositions d'octroi de crédits ;
- Inexistence de moyens et procédures fiables au recouvrement des créances, à leur suivi et à l'encaissement des règlements clients ;
- Nombre d'agent de recouvrement insuffisant ;
- Séparation de la responsabilité de vente et d'achat qui entraîne une difficulté de contrôle et suivi des opérations et le non maîtrise de charges liées à l'exploitation de la société en générale ;
- Manque de moyen alloué au recouvreur.
- N'utilise pas de la comptabilité analytique sur la détermination des charges liées à l'exploitation de la société
- Manque de contrôle interne sur les ventes et les clients

3.3- **Analyse des opportunités et menaces**

Nous allons présenter dans le tableau ci-après les opportunités et menaces rencontrés par la société PROGDIS SARL au cours de recouvrement.

Tableau N°05 : Analyse des opportunités et menaces

OPPORTUNITES	MENACES
Limitation des risques d'impayés.	Montant des créances inférieures aux charges financières des dossiers contentieux.
Développement des Chiffres d'Affaires sur les crédits accordés aux clients.	Risque sur le montant élevé des crédits accordés.
Mode de règlement négociable	Des coûts supportés par la société sur les crédits accordés.
Les règlements par effets de commerces : → créances mobilisables : fonds disponibles (effets escomptés).	Frais financiers sur les escomptes : → recours au découvert bancaire
La vigilance par consultation des comptes et dossiers des clients.	Rapprochement des coûts financiers sur la marge des prix ventes : prix augmenté

Source : Analyse personnel à partir de la situation actuelle de la société

Voici un exemple sur le calcul estimatif du coût réel du crédit client car le retard de règlement est aussi considéré comme des crédits accordés aux clients et aussi les impayés qui traînent :

La société PROGDIS négocie une vente importante avec son client X. Le montant de la commande est de Ariary 5 000 000.00 hors taxe soit donc un montant de Ariary 6 000 000.00 toutes taxes comprises.

Le client réclame une remise de 3% et un délai de règlement de deux mois (60 jours). La facture est établie le 1^{er} Juin et le taux de marque est de 30 %. Lorsque le compte banque de la société est à découvert, le frais financier correspondant est de 8 %.

Donc le coût du crédit accordé au client X peut être évalué comme suit :

➤ **Calcul du capital avec remise de 3% :**

$$\text{Montant HT} = 5\,000\,000 - (5\,000\,000 \times 3\%)$$

$$= 5\,000\,000 - 150\,000 = 4\,850\,000.00 \text{ Ar}$$

$$\text{Montant TTC} = 4\,850\,000 \times 20\% = 5\,820\,000.00 \text{ Ar}$$

Nombre de jours : 2 mois soit 60 jours

➤ **Calcul du coût de crédit :**

$$\frac{5\,820\,000 \times 8 \times 60}{36000} = 77\,600 \text{ Ar}$$

$$36000$$

Par ailleurs la société PROGDIS accorde une remise de 3%,

➤ **Le coût total des conditions accordées au client X est alors :**

$$\text{Remise 3\%} = 5\,000\,000 \times 3\% = 150\,000 \text{ Ar}$$

$$\text{Crédit 60 jours} = 77\,600$$

Total du coût sur les conditions = coût de la remise + coût du crédit
--

$$= 150\,000 + 77\,600 = 227\,600 \text{ Ar}$$

Donc l'impact sur la marge réalisée par la société avec un taux de marque de 30% est :

Taux de marque = marge / prix de vente

$$\text{Marge prévue} = 5\,000\,000 \times 30\% = 1\,500\,000 \text{ Ar}$$

$$\text{Marge réelle} = 1\,500\,000 - 227\,600 = 1\,272\,400 \text{ Ar}$$

➤ **L'impact de ces conditions consenties au client X :**

Tableau N°06 : L'impact de ces conditions consenties au client X :

Impact de la remise	Impact coût de crédit
Remise 3% : Ar 150 000.00	Coût du crédit : Ar 77 600.00
Donc $150\ 000 / 1\ 500\ 000 = 0,1$	Donc $77\ 600 / 1\ 500\ 000 = 0.052 \sim$
Soit 10%	Soit 5,2% environ.

Source : Calcul personnel à partir de la réalité au sein de la société

Soit au total = coût total / marge prévue

$$= 227\ 600 / 1\ 500\ 000 = \mathbf{0,152 \text{ soit } 15.2\%}$$

Nous constatons que les conditions consenties au client X diminuent la marge d'environ 15,2% sur la vente. Donc, la société devrait intégrer ces coûts des conditions dans le prix de vente des ses marchandises.

CONCLUSION PARTIELLE DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans cette deuxième partie, nous avons soulevé les problèmes rencontrés au niveau de l'organisation interne, notamment sur la confusion de fonction au service de recouvrement et le manque de matériel de communication de l'agent de recouvrement qui entraîne des impacts directs sur la tenue de la trésorerie de la société PROGDIS SARL. Nous avons constaté que ces problèmes déclenchent des impacts très graves sur le retard dans l'exécution du travail de l'ensemble du personnel, ce qui provoque aussi un retard d'informations au niveau de la direction générale sur la prise de décision.

Nous avons également constaté que les problèmes liés sur le cycle des ventes/clients engendrent aussi l'insuffisance de la trésorerie. Cette insuffisance est à cause de la séparation des responsables entre l'encaissement, c'est-à-dire sur ventes et de décaissement (sur achat). Ce système implique une difficulté sur le contrôle interne au niveau de service comptabilité, notamment au contrôle des impayés clients et fournisseurs. C'est parmi le facteur qui favorise aussi le retard sur l'exécution de travail. Au lieu de traiter ensemble le problème rencontré entre ventes et achats, ils traitent de façon différente, ce qui engendre une menace de la trésorerie.

En plus de cela, nous avons vu que la détermination des charges au sein de cette société, plus précisément au service comptabilité est de façon globale un peu confus (confusion entre les charges directes et indirectes). En effet, il n'y a pas de planification budgétaire fiable au sein de cette société. Cette situation entraîne le non maîtrise de la gestion prévisionnelle de l'ensemble de la société en générale.

Enfin, nous avons analysé les opportunités et menaces au sein de la société PROGDIS SARL, la société sur les règlements par effets de commerces : créances mobilisables : fonds disponibles (effets escomptés). Mais cela risque aussi sur le montant élevé des crédits accordés.

TROISIEME PARTIE :
PROPOSITION D'AMELIOTATION
ET SUGGESTION

Après avoir analysé dans la partie précédente, les différents problèmes rencontrés dans le flux des encours clients au sein de la société PROGDIS SARL, notamment sur le cumul des fonctions au service de recouvrement, le manque de matériels ou moyens de communication; et aussi au niveau de cycle de ventes clients, notamment sur l'insuffisance de la tenue de la trésorerie et la séparation de responsable de ventes et achat. Dans cette troisième partie, nous allons préconiser des suggestions et solutions qui, à notre avis, permettront d'améliorer la gestion des encours clients au sein du service administratif et financier de la société PROGDIS SAR. Pour ce faire, nous présenterons tout d'abord les solutions concernant l'organisation interne. Ensuite, nous proposerons les solutions concernant de cycle de ventes qui entraînent la maîtrise de la tenue de la trésorerie de l'entreprise. Enfin, nous terminerons par les solutions retenues et résultats attendus représenté par la mise en place d'un tableau de bord des encaissements et d'un tableau de bord des prévisions et réalisations des décaissements suivi d'applications de procédure de gestion moyenne paiement.

CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT L'ORGANISATION INTERNE

Dans ce chapitre, nous allons mettre en évidence les solutions concernant l'organisation interne et plus précisément, les solutions concernant la répartition de fonctions ; et aussi la maîtrise de charges liées à l'exploitation et recouvrement des créances de la société PROGDIS SARL. Pour ce faire, nous présenterons tout d'abord la meilleure répartition de fonctions dans cette société.

SECTION 1 : Meilleure répartition de fonctions

Nous savons que la multiplicité de fonctions d'un seul agent est un facteur de confusions L'efficacité d'un tel agent risque d'être diminuée si les autres sont toujours dans les mains croisées. Donc, nous préconisons qu'une meilleure répartition de fonctions est indispensable, notamment dans le service de la trésorerie afin d'améliorer la gestion des encours clients de l'entreprise.

Dans cette société, la division du travail et le développement des responsabilités imposent une meilleure répartition de l'ensemble des activités entre les services assurant ces responsabilités. Alors, il faut assurer les liaisons indispensables au fonctionnement harmonieux de l'ensemble de l'entreprise.

1.1- Distinction et division des fonctions

C'est un des enjeux principaux au sein de l'organisation d'une entreprise quelque soit leurs activités, chaque membre qui la compose se voit attribuer une fonction bien définie comme on vient de le voir. Nous ajoutons qu'il s'agit fonction que chacun peut accomplir d'après les profils définis de chaque agent lors de son recrutement et de ses compétences. Dans ce cas, chaque agent a sa propre façon d'accomplir une tâche mais l'essentiel, c'est qu'il réponde aux attentes de cette société, dans le but d'assurer sa performance. Ceci dit, chaque agent est libre d'apporter sa propre initiative à condition que cela contribue à la bonne marche de chaque service.

Il faut éviter à tout prix tout blocage au niveau d'un agent quelque soit le problème rencontré au sein de la société, notamment l'agent de recouvrement et l'agent administratif (premier responsable d'encaissement). Si le cas se présente, il a toute possibilité de s'adresser à son supérieur direct pour des éclaircissements. Mais, il faut que l'agent en question, c'est-à-dire que l'agent de recouvrement fasse preuve de sa valeur et de sa compétence pour convaincre favorablement son chef direct et ses collègues. Alors, pour éviter la confusion et le chevauchement des fonctions au sein du service de la trésorerie de cette société, il faut que chacun prenne conscience de sa fonction spécifique pour pouvoir organiser, planifier son travail dans le système qui existe au sein de ce service. Et le supérieur hiérarchique direct doit pouvoir superviser les fonctions de chacun dans un climat de confiance et de collaboration franche, notamment sur le plan financier. Nous savons aussi que la multiplicité des fonctions à exécuter suppose qu'une certaine division ou attribution précise existe effectivement. Il n'est pas question donc d'augmenter indéfiniment le nombre des agents surtout au service de recouvrement afin aussi de maîtriser les charges sur l'exploitation, car cela risque d'augmenter les charges fixes mais d'assurer le rendement maximum de la part de chacun. C'est ce qui fait la différence entre un groupe fortement structuré d'un autre qui ne l'est pas.

D'où, la division des fonctions au sein de la société PROGDIS SARL suppose de précision, de la compétence et de la motivation du personnel concerné (agent de recouvrement). La seule exigence est que chacun sache exactement ce qu'il doit faire pour éviter tout débordement et tout chevauchement, c'est-à-dire que l'un n'empiète pas sur l'autre. Chacun doit donner le meilleur de lui-même avec les moyens nécessaires (humains, matériel et financier) pour accomplir sa fonction dans le délai imparti par la hiérarchie et à l'intérêt général de l'entreprise. En plus, les informations correspondantes doivent être claires pour éviter toute interprétation qui ne répondait pas à l'objectif visé par la société.

Pour être efficace donc, chacun doit contribuer pour un fonctionnement harmonieux de l'ensemble de l'entreprise avec ces moyens cités ci-dessus.

1.2- Gain de temps de traitement

La division de fonctions permet le traitement rapide des informations nécessaires pour la bonne marche de l'entreprise. Donc, il faudrait que cette société s'investisse dans cette façon de travailler. De même, la dotation de matériel de communication d'un agent permet aussi de traitement rapide des informations, notamment en matière de recouvrement car l'agent en question permet de transmettre de façon rapide le message. En plus, il va de soi que l'amélioration du temps de traitement par la division ou répartition de fonction, à chaque poste de travail, réagit de façon positive sur la disponibilité rapide des informations requises quelque soit les types d'informations à transmettre pour éviter tout retard qui serait préjudiciable à la compétitivité de l'entreprise sur le marché régional, national, et même international.

SECTION 2 : Dotation de matériel de communication

Dans cette section, nous présenterons ci-après la gestion des relations avec les clients et facilitation de recouvrement et l'impact de cette gestion sur la tenue de la trésorerie de la société PROGDIS SARL. Voyons tout d'abord la gestion des relations avec les clients (GRC).

2.1- Gestion des relations avec les clients et facilitation de recouvrement

Pour être efficace, il est nécessaire de doter un téléphone portable l'agent de recouvrement. Ce téléphone lui permet de contacter directement les clients au lieu de se déplacer chez eux. Et voici d'autres caractéristiques de la relation client:

La GRC en tant que principe d'efficacité organisationnelle

La *Gestion des relations avec les clients* va pouvoir s'appuyer sur les apports des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pour optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifique, en favorisant les comportements propres à répondre aux souhaits du client et en appliquant des processus centrés sur le client. Elle est donc envisagée comme une stratégie d'entreprise où deux buts essentiels sont poursuivis : augmenter les chiffres d'affaires et accroître la satisfaction du client.

Dans cette optique, l'entreprise devra développer encore plus l'accès et le contenu de ses services. Une relation mutuellement bénéfique s'installe à long terme avec le client. L'entreprise connaît tellement bien ses clients qu'il devient difficile, pour ses concurrents, de rivaliser avec la qualité et le haut niveau de son offre.

La GRC en tant que processus technologique

La GRC est ici décrite comme étant « l'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégré, à travers plusieurs points de contacts possibles avec le client (marketing, ventes, après-vente et assistance technique), en ayant recours à des canaux de communication multiples et interconnectés ».

En plus, elle s'inscrit ici dans le cadre du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Celles-ci soutiennent le personnel de contact de l'entreprise quand celui-ci entre en relation avec les clients via Internet, le téléphone ou en face à face des clients. Le personnel de contact pourra, par exemple, reconnaître le client lors de tout contact. Il pourra ainsi donner des informations au client sur l'état de sa commande, la facturation, la livraison, le statut de la réparation effectuée par le service après-vente, etc

Les composantes de la GRC

Pour être efficace donc, les quatre composantes fondamentales sont respectées, à savoir : écouter et connaître son client, manifester aptitude et compétence relationnelles, maîtriser canaux et réseaux de communication, proposer une Offre de valeur individualisée. (C'est-à-dire création d'offres individualisées).

a) Écouter et connaître son client :

La connaissance de chaque client à titre individuel est indispensable pour développer avec lui une relation durable et lui proposer une offre adaptée. L'historique de ses achats, ses moyens de communication préférés, ses modes de paiement préférés, ses préférences et intérêts en termes de services, ... sont autant d'informations strictement nécessaires au développement de relations à long terme. Les informations précédemment citées sont généralement dispersées dans les systèmes d'informations et l'entreprise généralement le regroupe dans un client.

S'il est important d'avoir les informations nécessaires pour développer ses relations clients, il convient de ne pas alourdir les systèmes d'informations de l'entreprise inutilement.

b) Aptitudes et compétences relationnelles :

Les entreprises focalisées sur la réussite de transactions commerciales à court terme ne manifestent en réalité qu'un intérêt limité pour leur client. Leur réussite se mesure en termes de nombre de transactions réalisées et au chiffre d'affaires réalisé. La part de marché représente pour elles un indicateur de réussite essentiel. Les entreprises qui développent une aptitude et une compétence relationnelles visent le développement de la relation long terme avec leurs clients. Elles entrent en communication avec le client davantage qu'elles ne vendent.

Dans la masse des clients, l'entreprise va privilégier les potentiels importants mais aussi et surtout les plus durables. Soit en réalité les plus profitables. La transaction commerciale n'est plus l'aboutissement de la relation : Elle débute avant l'achat et donne lieu par suite à un approfondissement basé sur la confiance et un engagement mutuel et croissant.

c) Maitrise des canaux et réseaux de communication :

L'effort relationnel doit être appuyé fortement tout au long de la communication avec son client. Capacité à mettre en place un dialogue individualisé au cours duquel un vrai contenu, substantiel et porteur de sens pour le client. Mise en place de canaux de communication intégrés permettant de communiquer partout et à tout moment, par l'intermédiaire de multiples canaux (l'agent de recouvrement)

Par exemple l'agent de recouvrement utilise de téléphone ou d'adresse email ou via internet des clients : entreprise, particulier, salon de coiffure, etc.

Selon l'étude menée par **Markess International** en 2009, le téléphone reste le canal privilégié des entreprises pour interagir avec leurs clients avec près de 36 % des interactions passant via ce canal, contre 21 % effectuées via le courrier électronique et 16 % via le web.

Selon cette même étude, les perspectives à l'horizon 2010 montrent que le téléphone devrait marquer le pas pour ne représenter plus que 28 % des interactions clients, au profit du courrier électronique et du web qui devraient tous deux représenter 24 % du volume des interactions client. Les interactions via des applications mobiles devraient aussi faire une percée significative.

Le multi canal devient de plus en plus prédominant dans la gestion des relations avec les clients. L'objectif est de développer l'interaction avec le client. En plus du média téléphone, l'utilisation d'outils comme le web call back ou les agents conversationnels deviennent incontournables.

2.2- Rapidité sur l'exécution de travail :

Comme nous avons déjà dit dans la section précédente, la dotation d'un téléphone portable de l'agent de recouvrement entraîne de traitement rapide sur la négociation des créances envers les clients. Donc, l'agent en personne peut recouvrer à temps réel ces créances et améliorer de façon rapide la tenue de la trésorerie de la société PROGDIS SARL.

Alors, il va de soi que l'amélioration du temps de traitement par l'acquisition de nouveau matériel de communication réagit de façon positive d'une part sur la disponibilité rapide des informations requises pour éviter tout retard qui serait préjudiciable à la compétitivité de cette société par rapport à la concurrence; et d'autre part sur l'amélioration de la performance de l'entreprise à l'aide de la trésorerie saine.

Il est évident aussi que la condition indispensable et suffisante pour suivre effectivement le contexte actuel de mondialisation est de se doter de nouveaux matériels de communication afin de pouvoir répondre très vite aux attentes des clients et fournisseurs d'une part et d'autre par de la direction générale de cette société. D'où, tout retard dans la prise de décision due au manque d'informations et de matériel de communication performante peut être fatal pour l'entreprise.

CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LE CYCLE VENTES

La connaissance effective de cycle de ventes par les activités d'une entreprise est primordial parce que c'est grâce à elle, que le responsable de l'entreprise pourra parvenir à maîtriser la saine de la tenue de trésorerie. Il est donc nécessaire que la société PROGDIS SARL procède à la mise en place d'un système de contrôle interne périodique de ventes et clients selon ce qu'elle désire en tirer. Nous rappelons que le contrôle interne est libre et ne dépend que ce que l'on veut obtenir à tout moment et peut donner aussi des impayés sur les factures clients. Nous savons aussi que la fonction de contrôle interne comprend les opérations de contrôle arithmétique des factures notamment les factures clients, le contrôle de leur séquence numérique et de vérification des éléments de facturation par rapport aux documents d'expédition envoyés par les services de livraison. Elle reprend les opérations de transcription des factures dans les journaux de ventes et dans les comptes individuels et collectifs de clients. Cette fonction qui consiste en une prise en compte des règlements dans les comptes de clients et les comptes de trésorerie concernés, ne doit pas être cumulée avec celles de « Comptabilisation des factures » et de « Suivi des comptes clients ». Dans ce chapitre donc, nous allons présenter ci-après la contribution à l'amélioration de la tenue de trésorerie à l'aide de la mise en place d'un système de contrôle interne et l'impact de ce contrôle sur l'exécution du travail.

SECTION 1 : Amélioration de la tenue de trésorerie

Pour être efficace et efficiente sur la tenue de la trésorerie, il est obligatoire pour la société PROGDIS SARL de mettre en place d'un système de contrôle interne sur le cycle de ventes/clients. Ce système permet au responsable de la trésorerie de contrôler facilement le mouvement de ventes et achats.

1.1- Mise en place d'un système de contrôle interne périodique du cycle ventes/clients

Pour mettre en place un système de contrôle interne périodique au sein de la société PROGDIS SARL , il est nécessaire de s'assurer de l'existence d'une politique de vente ; s'assurer aussi que les commandes clients font l'objet d'un traitement rapide, et sont acceptés suivant les conditions préétablies et toute sortie de marchandises est conforme aux bons de commandes clients ; s'assurer que les commandes clients sont livrées conformément au BC et les factures établies sont conformes aux commandes en quantité et en valeur.

En plus, il est indispensable aussi de s'assurer que les commandes livrées sont réglées et que les créances font l'objet d'un suivi strict et les opérations de règlement clients ou de créances clients sont régulièrement constatées par la comptabilité et tous les crédits sont octroyés suivant les conditions et dispositions préétablies.

1.2- Amélioration du mode de recouvrement

Si le système de contrôle interne est déjà mis en place de façon correcte et précise, la société PROGDIS SARL ne rencontre plus de problèmes sur la tenue de la trésorerie vue l'existence de nouveau mode de contrôle au sein du service de la trésorerie.

SECTION 2 : Unicité du responsable de ventes et achats

Dans cette section, nous présenterons ci-dessus l'impact de la confusion de responsabilité à une personne la vente et l'achat au sein du service de la trésorerie.

2.1- Optimisation de la trésorerie

L'Optimisation de trésorerie est un moyen par lequel une entreprise espère faire rentrer sa créance le plus tôt possible. La réduction de la durée moyenne de la période de recouvrement, ne serait-ce qu'une journée, débouchera sur une nette amélioration de la trésorerie d'une entreprise.

L'Optimisation de trésorerie, en collaboration avec une banque concerne la gestion du flux de créances en temps réel.

Un service mouvement donne une information immédiate sur les opérations importantes au fur et à mesure de leur traitement dans la journée (virements émis et reçus, transferts et rapatriements internationaux, prélèvements à payer, chèques à payer, impayés). Les mouvements d'une journée donnent de l'information en temps réel permettant de prendre des mesures rapides en cas de défaillance d'un ou des clients, de mieux suivre les règlements de clients, d'éviter les risques d'erreur en étant informé immédiatement de l'exécution des ordres et d'être averti des opérations importantes.

Dans le but de promouvoir et d'augmenter les ventes au sein de la société PROGDIS SARL, de nombreuses entreprises (clients) offrent des modalités de paiement plus généreuses. Dans notre cas, ces modalités de paiement ont un impact important sur la trésorerie puisqu'elles peuvent influencer sur le rendement des comptes clients.

Il est évident que plus la période de recouvrement des factures n'est longue, plus le solde impayé moyen des comptes clients sont élevé. Donc, il évite à tout prix cette situation afin de maîtriser et d'améliorer la tenue de la trésorerie.

En plus, l'optimisation avec une banque peut aussi concerner la gestion centralisée de la trésorerie d'entreprise par un service de remontées automatiques de fonds. En effet, les fonds disponibles sur nos comptes locaux peuvent être remontés vers un compte centralisateur via un mouvement par solde en valeur ou comptable du jour, mouvement par date de valeur et par écriture. Il est aussi possible de définir un seuil de remontée, d'une réserve à laisser sur le compte local et de la périodicité de la remontée. Par rapport à une gestion manuelle, l'entreprise y gagne en fiabilité et en temps de traitement. Grâce à une consolidation rapide (J+1 matin), l'entreprise optimise la gestion de fonds disponibles. Avec la remontée en valeur, identifier les opérations effectuées par chaque entité et en gérer la comptabilisation sont largement facilités. Ainsi, il y a optimisation des trésoreries.

2.2- Maîtrise de gestion d'encaissement et décaissements :

Une fois que l'encaissement et le décaissement est assuré par une personne au sein de la société PROGDIS SARL, plus précisément dans le service de la trésorerie, cette société peut optimiser de façon rentable et efficiente la tenue de la trésorerie. Donc, il est obligatoire pour PROGDIS SARL de restructurer les responsabilités du personnel au sein de ce service afin de maîtriser la gestion d'encaissement et de décaissement.

Alors, pour maîtriser cette gestion, il est nécessaire de mettre en place une autre personne chargée du contrôle interne du cycle ventes/clients au sein de la société PROGDIS SARL car il apparaît être un instrument incontournable de la maîtrise des risques. Cependant, son efficacité réside dans la mise en place d'un certain nombre de dispositifs. Nous aborderons dans cette section ces dispositifs avec une spécificité accordée au cycle ventes/clients. Ce nouveau responsable contribue de façon active à assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information aux clients ; d'autre part, l'amélioration des performances. En plus, il se caractérise par la mise en place, au sein de l'entreprise, d'un système d'organisation, de méthodes et procédures garantissant la pérennité de cette dernière. En outre, il est « l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités ».

Ces politiques impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des irrégularités et inexactitudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et le recouvrement des créances ; et l'établissement en temps voulu d'informations financières ou comptables fiables.

Comme objectif donc, il concourt à la réalisation d'un objectif général de l'entreprise que l'on peut décliner en objectifs spécifiques. Cet objectif général est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis, c'est-à-dire l'amélioration de la gestion envers clients. Pour ce faire, il est indispensable de protéger du patrimoine ou sécurité des actifs, de fiabilité et intégrité des informations ou qualité des informations, de respecter des lois, règlements et contrats ou respect des directives, d'optimiser des ressources et l'efficacité et efficiente des opérations, notamment les opérations entre ventes et clients qui jouent un rôle très important sur la tenue de la trésorerie de la société PROGDIS SARL actuellement.

Protection du patrimoine :

Un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise. Mais il faut étendre la notion et comprendre par là non seulement les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels, mais également deux autres éléments non moins essentiels : les hommes et l'image de l'entreprise.

Fiabilité et intégrité des informations :

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances. Il est nécessaire que tout soit en place pour que « la machine à fabriquer les informations » fonctionne sans erreur et sans omission. Et plus précisément, ces contrôles internes de cycle ventes/clients doivent permettre à la chaîne des informations d'être : fiables et vérifiables, exhaustives, pertinentes, et disponibles.

Respect des directives :

C'est une notion plus large que le « respect des lois, règlements et contrats de la Norme. En effet, les directives englobent naturellement les dispositions législatives et réglementaires, mais elles ne se limitent pas aux lois, règlements et contrats. Or, les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions.

Les causes premières de ce phénomène peuvent être diverses : mauvaise communication comme le cas d'un agent de recouvrement au sein de la société PROGDIS SARL, plus précisément au service de la trésorerie, défaut de supervision, confusion des tâches, etc...., dans tous les cas la qualité du contrôle interne est en cause. Cet aspect contraignant du contrôle interne, qui s'impose de respecter toutes les règles tant internes qu'externes, se trouvera dans l'analyse des dispositifs (règles à respecter).

L'Optimisation des ressources :

En parlant de « l'utilisation économique et efficace des ressources ». C'est le quatrième objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Est-ce que les moyens dont dispose l'entreprise sont utilisés de façon optimale ? A-t-elle les moyens de sa politique ou stratégie ? Cet impératif dans le sens de la plus grande efficacité est un élément important que le contrôle interne doit prendre en compte pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer.

Pour réaliser ces objectifs :

Tout d'abord, il a besoin des moyens humains : où le problème essentiel est souvent celui de la qualité que celui de la quantité. Sans personnel compétent tout système de contrôle interne est condamné et nombreux sont les cas dans lesquels les anomalies rencontrées ont pour cause une formation insuffisante. Cette observation concerne trois activités, à savoir le recrutement, la formation professionnelle permanente, l'éthique.

Ensuite, il a besoin aussi de moyens financiers, c'est-à-dire les budgets d'exploitation et d'investissements sont-ils en ligne avec les objectifs ? Cette question soulève souvent des problèmes en apparence insolubles ; lorsque les budgets sont figés ou réduits et que l'on ne veut pas modifier les objectifs. Ce qui ne signifie pas qu'il y ait nécessairement et obligatoirement corrélation proportionnelle entre objectifs et budgets. Il appartient à le responsable de vente et d'achat d'examiner s'il y a corrélation, de la mesurer et d'en tirer les conséquences.

Enfin, il a besoin de moyens techniques, c'est-à-dire qu'il faut comprendre ce terme en son sens le plus large, comme technique industrielle, techniques de gestion et techniques commerciales. Là également, la corrélation avec les budgets n'est pas une règle absolue.

En un mot, la maîtrise de la gestion d'encaissement et de décaissement dépend beaucoup du contrôle interne sur le cycle ventes/clients au sein de la société PROGDIS SARL, notamment au service de la trésorerie sous la responsabilité du responsable administratif et financier.

CHAPITRE III : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Tout au long de ce mémoire, notamment au sein du service administratif et financier de la société PROGDIS SARL, nous avons examiné ce qui se passe réellement au sein de cette société, plus particulièrement à la division de la trésorerie. Cela nous a permis d'identifier les problèmes qui peuvent à plus ou moins à court terme, causer des conséquences néfastes par le manque de matériel de communication de l'agent de recouvrement. Nous avons par la suite préconisé des solutions correspondantes aux problèmes soulevés.

Nous arrivons au dernier chapitre de la troisième partie de notre travail. Dans la partie précédente, nous nous efforcés de décélérer les problèmes qui existent au sein de la société PROGDIS SARL, notamment au niveau de l'organisation interne et au cycle de ventes/clients de l'entreprise. Nous avons proposé aussi les solutions jugées pertinentes pour résoudre ces problèmes. Dans cette dernière partie, nous pouvons dire que c'est la solution parmi les solutions possibles qui sont données avec la priorité d'exécution de la mise en place d'un tableau de bord des encaissements et des prévisions et réalisations des décaissements suivi d'application de procédure de gestion moyenne paiement.

Nous verrons aux solutions retenues, c'est à dire les impacts attendus si effectivement la société PROGDIS SARL améliore sa performance à l'aide de gestion des encours clients.

SECTION 1 : Solutions retenues

Dans cette section, nous allons retenir comme solutions définitives la mise en place d'un tableau de bord des encaissements et des prévisions et réalisations des décaissements en vue d'améliorer de façon urgente la tenue de la trésorerie et de faciliter le recouvrement envers les clients et de payer les fournisseurs de la société.

1.1- Mise en place d'un tableau de bord des encaissements :

Pour faciliter le contrôle et suivi de la situation de la trésorerie et les créances de la société PROGDIS SARL, il est indispensable de mettre en place un tableau de bord pour contrôler les encaissements périodiques de l'ensemble de la société.

Tableau N°07 : Tableau qui regroupe les encaissements sur ventes/clients :

Rubriques	Montant TTC	Janvier	Février	Mars		décembre
Créances clients						
Achat janvier						
.						
.						
.						
Encaissement total						

Source : cours gestion prévisionnelle en 3^{ème} Année Gestion à la FAC DEGS

Créances clients : c'est les ventes effectuées au cours de l'année sur l'opération N-1 et qui devrait être régularisée au plus tard sur opération N.

Budget de trésorerie :

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

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

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

Tableau N°08: Budget de trésorerie :

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

Source : cours gestion prévisionnelle en 3^{ème} Année Gestion à la FAC DEGS

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

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

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

1.2- Mise en place d'un tableau de bord des prévisions et réalisations des décaissements :

On sait que toute entreprise qui veut connaître à tout moment l'état de ses réalisations avec ce qui est réalisable (prévisions) doit nécessairement établir une prévision de sa gestion de la trésorerie, de son chiffre d'affaires et le budget de recouvrement correspondant. C'est ce que nous allons examiner et retenir dans la présente section.

On peut considérer le budget comme un projet de plan d'action d'une affaire pour une période déterminée. Il doit être conçu de manière à trier le meilleur parti du potentiel matériel et humain de l'entreprise. Mais la société PROGDIS SARL ne tient pas beaucoup compte de ce fait et n'établit aucun budget ou sinon c'est peu fiable parce qu'il ne tient pas compte de toutes les potentialités de l'entreprise.

On n'y trouve, sinon à l'état embryonnaire, ni de budget de la trésorerie, ni de budget de recouvrement, ni de budget financier (investissements et trésorerie).

Il y a une impossibilité de planifier à l'avance les activités et d'en calculer le taux de rentabilité de la société PROGDIS SARL. Une certaine prudence toujours de mise pour ne pas perdre de vue le marché et la concurrence. Donc, pour résoudre ces problèmes, nous allons établir ci-après un tableau général de décaissement proposé au responsable financier de la société PROGDIS SARL.

Tableau N°09: Exemple de tableau général de décaissement :

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

Source : cours gestion prévisionnelle en 3^{ème} Année Gestion à la FAC DEGS

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

1.3- Application de procédure de gestion de moyen paiement et renforcement de contrôle interne au service de trésorerie :

Application de procédure de gestion moyen de paiement : Dans le cas de la société PROGDIS SARL, il vaut mieux appliquer la procédure de gestion moyen de paiement pour maîtriser la tenue de la trésorerie de l'entreprise. Dans ce cas, le règlement des factures clients est en moyenne de 15 jours sinon les clients n'obtiennent plus de crédit quelque soit les quantités acheter au sein de notre entreprise.

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

Le contrôle interne a pour but non seulement d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information et l'amélioration des performances mais aussi l'application des instructions de la direction.

Ces objectifs peuvent s'appliquer à d'autres domaines de l'Établissement public mais l'usage est réservé sous l'expression du contrôle interne aux procédures administratives et comptables ayant un lien avec l'établissement des comptes annuels.

SECTION 2 : Résultats attendus

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

2.1- Résultats économique :

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

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

2.2- Résultats financier :

L'utilisation effective du système de contrôle de gestion au sein de la société PROGDIS SARL et plus précisément au service de la trésorerie entraîne la maîtrise de contrôle des activités, les coûts de revient lié à l'exploitation de l'ensemble de la société notamment au sein de magasin car il est le seul moyen qui nous permet de vérifier les dépenses se conforment aux prévisions qu'il s'est engagé.

Il consiste aussi à surveiller la conformité des performances à des objectifs annuels, mensuels. Il importe de trouver rapidement une solution à une telle dérive, afin de ne pas remettre en cause les performances globales de la société. Cela revient à dire que ce système permet d'améliorer d'une façon rapide la situation financière de l'entreprise.

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

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

2.3- Résultats social :

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

CONCLUSION PARTIELLE DE LA TROISIEME PARTIE

Dans la troisième et dernière partie de notre travail, nous avons proposé des solutions concernant de l'organisation interne, notamment sur la confusion des fonctions au service de la trésorerie et le manque de matériel de communication de l'agent de recouvrement et enfin des solutions retenues et résultats attendus de la société PROGDIS SARL. Dans ce cas, nous avons constaté que la meilleure répartition de la fonction qui entraîne la division et distinction des fonctions et aussi la dotation de matériel performant gère les relations avec les clients et facilite de recouvrement des créances.

Et une fois les cycles de ventes est bien maîtrisée à l'aide de la mise en place d'un système de contrôle interne périodique des ventes/clients, la confusion et le chevauchement des tâches au service administratif et financier est disparue parce que chacun prenne conscience de son rôle spécifique pour pouvoir organiser, planifier son travail respectivement dans le système qui existe au sein de ce service. Pour cela, la hiérarchie directe doit pouvoir superviser les fonctions de chacun dans un climat de confiance et de collaboration franche.

Enfin, parmi les solutions proposées dans le deuxième chapitre, nous avons retenues comme solutions définitives, ce sont la mise en place d'un tableau de bord des encaissements et d'un tableau de bord des prévisions et réalisations des décaissements suivis de l'application de procédure de gestion moyenne paiement.

CONCLUSION GENERALE

Le stage que nous avons effectué au sein de la société PROGDIS SARL nous permet de présenter la généralité de cette société, notamment la fiche signalétique et les activités et missions de la société. Nous avons présenté aussi la théorie générale sur les encours clients.

Dans cette deuxième partie, nous avons permis de dégager un certain nombre de problèmes concernant de l'organisation interne et de cycle de ventes qui entraîne de confusion de tâches au service financier de la société PROGDIS SARL déclenche aussi le retard des informations notamment sur le plan financier. Et aussi le manque de matériel de communication qui implique la difficulté sur le recouvrement des créances. Cette situation favorise le retard dans l'exécution des tâches. Nous avons analysé aussi les problèmes sur le cycle des ventes, surtout la séparation des responsables de ventes et achats engendrant de l'insuffisance de la tenue de la trésorerie et la difficulté de la détermination des charges.

Nous avons constaté aussi que les problèmes liés sur le cycle des ventes/clients engendrent aussi l'insuffisance de la trésorerie. Cette insuffisance est à causée par la séparation des responsables entre l'encaissement, c'est-à-dire sur ventes et de décaissement (sur achat). Ce système implique une difficulté sur le contrôle interne au niveau de service comptabilité, notamment au contrôle des impayés clients et fournisseurs. C'est parmi le facteur qui favorise aussi le retard sur l'exécution de travail. Au lieu de traiter ensemble le problème rencontré entre ventes et achats, ils traitent de façon différente qui engendre une menace de la trésorerie.

En plus de cela, nous avons vu que la détermination des charges au sein de la société PROGDIS SARL, plus précisément au service comptabilité est de façon globale qui implique la confusion entre les charges directes et indirectes. En effet, il n'y a pas de planification budgétaire fiable au sein de cette société. Cette situation entraîne le non maîtrise de la gestion prévisionnelle de l'ensemble de la société en générale. Nous avons analysé les opportunités et menaces au sein de la société PROGDIS SARL. Dans ce cas, la société sur les règlements par effets de commerces : créances mobilisables : fonds disponibles (effets escomptés). Mais cela risque aussi sur le montant élevé des crédits accordés

Ces problèmes nécessitent des solutions, sinon notre intervention aura été incomplète. C'est pour cela que nous sommes efforcés de proposer des solutions concernant de l'organisation interne et de cycle de ventes.

La société PROGDIS SARL est obligée aussi de mettre en place un système de contrôle interne périodique sur ventes/clients en vue de maîtriser la gestion et le paiement de vente des produits par les clients.

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

ANNEXES

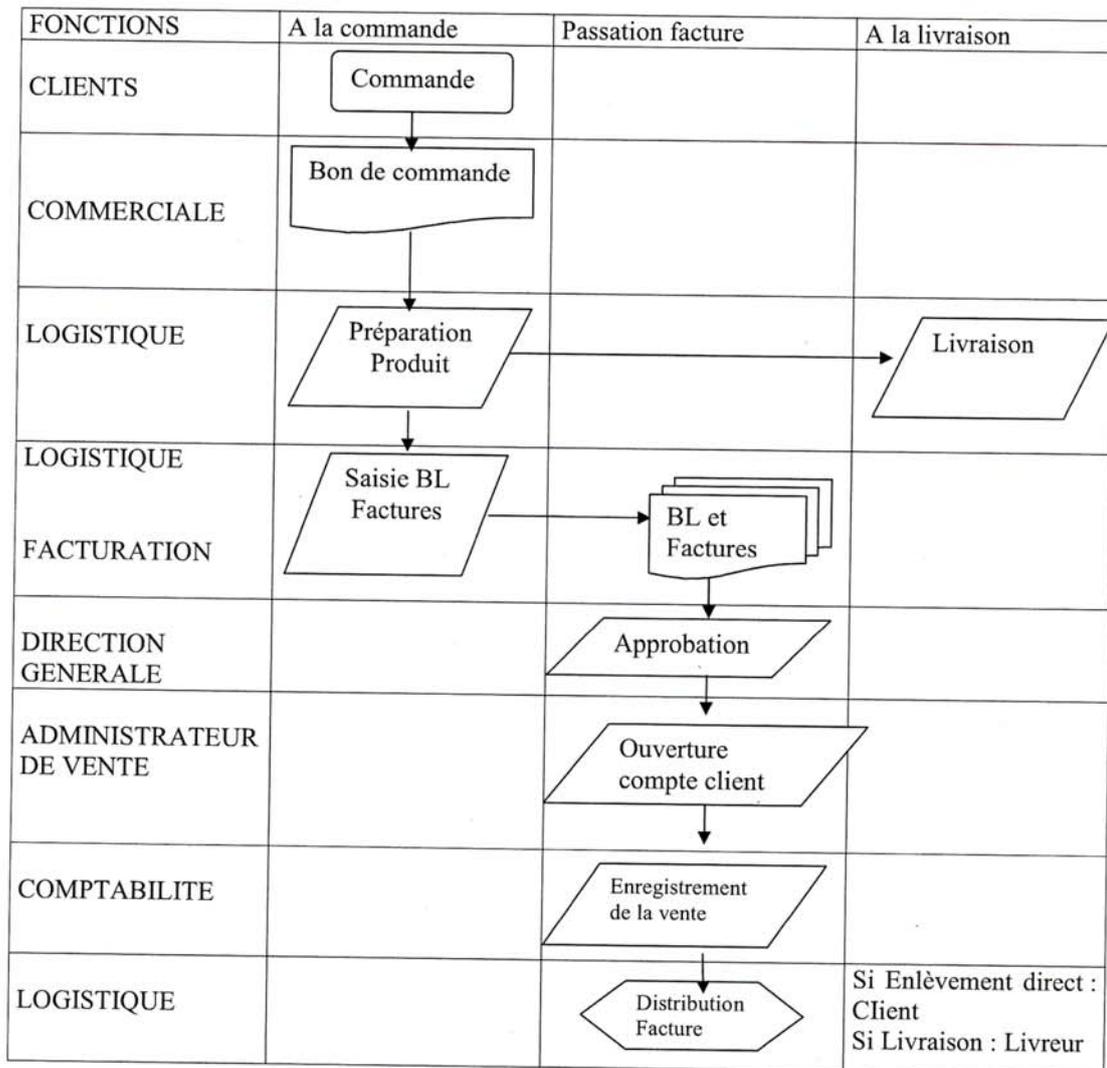
LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1 : Diagramme de circuit de document du cycle vente

Annexe n° 2 : Condition de vente

ANNEXE N°2 : Diagramme de circuit de document du cycle ventes

Le circuit des documents (Bon de commande, Bon de livraison et Facture) et résumé dans le diagramme ci-dessous :



Conditions Générales de Vente :

Nos livraisons sont soumises à l'acceptation par le client de nos conditions générales de vente. Ces conditions l'emportent sur tout autre document et ou toute autre correspondance écrite du client.

1 - Vente, règlement et Intérêts :

Le montant de nos factures est payable à Antananarivo dans les conditions fixées à la commande. A défaut de paiement à l'échéance, l'intérêt court de plein droit au taux annuel des avances de la BCRM, majoré de 4 points. Il est expressément convenu que sauf report sollicité à temps et accordé par nous, le défaut de paiement de nos fournitures à l'échéance fixée entraînera :

- L'exigibilité immédiate de toutes les sommes restantes dues, quelque soit le mode de règlement prévu (par traite ou effet de commerce accepté ou non)
- L'exigibilité à titre de dommages et intérêts et de clause pénale d'une indemnité égale à 15% des sommes dues outre les intérêts légaux et les frais judiciaires éventuels.
- L'établissement d'une note de débit d'intérêt portant sur la durée du retard de paiement.

De plus, de convention expresse, les marchandises fournies, resteront notre propriété jusqu'au dernier jour de leur paiement intégral et en cas d'émission de chèque et d'effet de commerce jusqu'à leur encaissement effectif.

2 - Livraisons :

Nos délais de livraison sont donnés à titre indicatif, nous n'acceptons pas les clauses de pénalité de retard. Nous apportons nos meilleurs soins à respecter nos délais de livraison mais ne supportons en cas de dépassement, aucune pénalité et ne sommes passibles d'aucun dommage et intérêt. En cas de commande acceptée, le dépassement du délai n'autorise aucunement la résiliation de la vente ou du marché en cours.

Quelles que soient les modalités d'expédition, les produits voyagent toujours aux risques et périls du destinataire qui supporte les pertes, avaries, détériorations survenues en cours de transport, à charge pour lui de recourir contre le transporteur s'il y a lieu ou de souscrire une assurance valide couvrant l'intégralité de sa transaction. Les marchandises vendues ne sont ni reprises ni échangées.

Toute marchandise non enlevée dans le mois de mise à disposition sera expédiée d'office et facturée sous réserve de notre droit d'annuler de plein droit la commande. En cas de non enlèvement de marchandise dans le mois de mise à disposition, nous nous réservons le droit d'exiger de plein droit des frais de stockage et de manutention de 2.5% de la valeur de la commande par mois de non enlèvement, tout mois entamé étant bien sur du.

3 - Force Majeure :

Les cas de force majeure tels que : mobilisation, grève, guerre, incendie, révolte, inondation, manque de combustible ou de matière premières, interruption de transport, pénurie de matériel, accidents ou autres causes entraînant le chômage partiel ou total de notre usine, nos chantiers ou notre exploitation sont réservés à notre profit et nous dégagent de toutes responsabilités, quelle qu'elles soient.

4 - Autres termes :

En cas de changement dans la situation de l'acheteur : décès, incapacité, dissolution, transformation ou scission de société, fusion, comme d'atteinte grave portée au crédit de l'acheteur, nous nous réservons le droit, même après exécution partielle d'une commande d'exiger des garanties ou d'annuler la commande ou le marché pour les quantités non livrées.

Sauf dispositions législatives ou réglementations contraires, les variations éventuelles du taux de la TVA ainsi que les risques de change seront prises en compte dans la facturation, la TVA correspondant au prix effectivement payé.

La signature de tout bon de commande et de tout bon de livraison y afférant, vaut acceptation tacite et de plein droit par les deux co-contractants de termes précités dans ces conditions générales de vente.

5 - Compétence :

Toute contestation sera de la compétence des tribunaux d'Antananarivo.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE	
CHAPITRE I : CADRE GENERAL DE L'ETUDE	4
Section 1 : Historique et identification de la société	4
1.1-Historique et fiche signalétique.....	4
1.1.1-Historique	4
1.1.2-Fiche signalétique	5
1.2- Activités et objectifs de l'Entreprise	5
1.2.1-Activités de l'entreprise	5
1.2.2-Objectifs	5
Section 2 : Environnement de l'entreprise	6
2.1- Environnement interne	6
2.2- Environnement externe	7
Section 3 : Structure organisationnelle	8
3.1- Fonction	8
3.2- Organigramme et description des tâches de la société	9
CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'ENCOURS CLIENTS	15
Section 1 : Définition de l'encours clients	15
Section 2 : Procédures existantes au sein de la société PROGDIS	16
2.1- Cycle ventes	16
2.2- Cycle recouvrement	20
2.2.1-Définition du recouvrement	20
2.2.2-Les modalités de paiement qui existent au sein de la société	20
2.2.3-Les moyens de paiement et leur comptabilisation	22
2.2.4-Le fait générateur du recouvrement en matière commerciale	27

2.2.5-La gestion des échéances	28
2.2.6- La gestion des relances	28
2.2.7-Provision pour créances douteuses	30
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARRIE	31
PARTIE II : ANALYSE ET IDENTIFICATION DES PROBLEMES	
CHAPITRE I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE L'ORGANISATION	
INTERNE DE LA SOCIETE	32
Section 1 : Cumul de fonction au niveau du recouvrement	32
1.1- Confusion des fonctions	33
1.2- Retard d'information	33
Section 2 : Manque de matériel de communication	34
2.1- Difficulté sur le recouvrement des créances	34
2.2- Retard dans l'exécution des tâches	35
Section 3 : Non maîtrise des charges et de la trésorerie	35
3.1- Augmentation des charges d'exploitation	36
3.2- Menace de la tenue de trésorerie	37
Section 4 : Communication insuffisante	37
4.1- Diminution de la performance de l'entreprise	38
4.2- Instabilité du budget prévisionnel	39
CHAPITRE II : PROBLEMES RENCOTRES AU NIVEAU DU CYCLE VENTES	41
Section 1 : Insuffisance de la tenue de trésorerie causée par les retards de livraison ou paiement	42
1.1- Quelques caractéristiques du cycle vente	42
1.2- La procédure de vente à crédit	44
1.3- Description des procédures de vente au comptant	45
1.4- Difficulté sur le recouvrement	45
Section 2 : Séparation des responsables de ventes et achats	46
2.1- Cause du non maîtrise de la trésorerie	46
2.2- Cause du non maîtrise de la gestion d'encaissements et décaissements	46

Section 3 : Identification des forces et faiblesses de l'entreprise	48
3.1- Forces de l'entreprise	48
3.2- Faiblesses de la société	49
3.3- Analyse des opportunités et menaces	49
CONCLUSION PARTIELLE DE LA DEXIEME PARTIE	60
PARTIE III : PROPOSITION D'AMELIORATION ET SUGGESTION	
CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT L'ORGANISATION INTERNE	54
Section 1 : Meilleure répartition de fonction	54
1.1- Distinction et division des tâches	55
1.2- Gain de temps de traitement	56
Section 2 : Dotation de matériel de communication	56
2.1- Gestion des relations avec les clients et facilité de recouvrement	57
2.2- Rapidité sur l'exécution de travail	59
CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LE CYCLE VENTES	60
Section 1 : Amélioration de la tenue de trésorerie	61
1.1- Mise en place d'un système de contrôle interne périodique du cycle	
Ventes/clients	61
1.2- Amélioration du mode de recouvrement	61
Section 2 : Unicité des responsables de ventes et achats	62
2.1- Optimisation de la trésorerie	62
2.2- Maîtrise gestion d'encaissements et de décaissements	63
CHAPITRE III : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS	66
Section 1 : Solutions retenues	67
1.1- Mise en place d'un tableau de bord des encaissements	67
1.2- Mise en place d'un tableau de bord des prévisions et réalisation	
des décaissements	69

1.3- Application de procédure de gestion de moyen de paiement et renforcement de contrôle interne au service trésorerie	70
Section 2 : Résultats attendus	71
2.1- Résultats économique	71
2.2- Résultats financier	72
2.3- Résultat social	72
CONCLUSION PARTIELLE DE LA TROISIEME PARTIE	73
CONCLUSION GENERALE	74