

LISTE DES ABREVIATIONS

ACEnb : Actif Courant d'Exploitation non bancaire

AG : Assemblée générale

AI : Attestation d'importation

ALENA : Accord de Libre Echange Nord Américain

AR : Autorisation de règlement

ASEAN : Asian South East Association of Nations

ASM : Assurance sur marchandise

ASP : Assurance sur produit

BFR : Besoin en Fond de Roulement

BL: Bill of Lading

BSC: Bordereau de cargaison

CA : Conseil d'Administration

CATTC : Chiffres d'affaires taux et taxes compris

CDG : Contrôle de gestion

CDM : Commissions des documents manquants

COI: Commission de l'Océan Indien

COMESA: Common market of eastern and southern Africa

CPFD : Commission du plus fort découvert

CQ : Contrôle qualité

CTT : Comptabilité trésor

DAF : Direction Administrative et Financière

DRH : Direction des Ressources Humaines

ES : Emplois stables

ETR : Etranger

FRNG : Fonds de roulement net global

FSI : Fiche statistique d'importation

FST : Fiche de suivi de trésorerie

IBS : Impôt sur le revenu salarial

JB : Joliment bon

LC : Lettre de change

LECOFRUIT : Légumineuse Condiment et fruit de Madagascar

LTA : Lettre de transport aérien

MAP: Madagascar action plan

MGA: Malagasy Ariary

NTIC: Nouvelle technologie d'information et de communication

NIF : Numéro d'identification fiscale

OAD : Ordre d'achat de devises

OE : Omnium export

OIM : Omnium industriel de Madagascar

OIT: Omnium immobilier de Tanjombato

OMI: Omnium minier

PC: Personal computer

PCEnb: Passif courant d'exploitation non bancaire

PROMA : Profilage de Madagascar

SA: Société Anonyme

SADC: South African of Development and Corporation

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Evolution du capital

Tableau 02 : Les produits de JB

Tableau 03 : Un budget de trésorerie

Tableau 04 : Les frais moyens des découverts bancaires du premier semestre de l'exercice 2007

Tableau 05 : Les éléments du BFR repartis dans les différents services

Tableau 06 : Situation de trésorerie des trois dernières années

Tableau 07 : Récapitulatif des CDM des quatre premiers mois de 2007

Tableau 08 : Effectifs des services sous la direction du DAF

Tableau 09 : Plan d'approvisionnement par la méthode des lots constants

Tableau 10 : Plan d'approvisionnement par la méthode des périodes constantes

Tableau 11 : Un budget de décaissement

Tableau 12 : Fiche de suivi de trésorerie

Tableau 13 : Le temps imparti à chaque gamme opératoire

Tableau 14 : Charges financières mensuelles en situation initiale

Tableau 15 : Charges financières mensuelles en situation améliorer

LISTE DES FIGURES

- Figure 01** : Evolution du capital
- Figure 02** : Organigramme simplifié de la société JB
- Figure 03** : Organigramme du siège
- Figure 04** : Organigramme de l'usine
- Figure 05** : Organigramme du JB Distribution
- Figure 06** : Organigramme du service finance et trésorerie
- Figure 07** : Environnement du service finance et trésorerie
- Figure 08** : La trésorerie
- Figure 09** : Le budget de trésorerie
- Figure 10** : Clarté des ordres
- Figure 11** : Spécialisation des tâches
- Figure 12** : Renforcement de l'organisation
- Figure 13** : Les perturbations causées par le défaut d'un plan d'approvisionnement
- Figure 14** : Existence d'écarts de prévisions
- Figure 15** : Mode de prise de décision
- Figure 16** : Répercussions du BFR sur les décisions
- Figure 17** : Circuit des dossiers d'exportation
- Figure 18** : Circuit des dossiers d'importation
- Figure 19** : Répercussions des imprudences de traitement
- Figure 20** : Conséquences des sur-stocks
- Figure 21** : Effets des améliorations sur les encours
- Figure 22** : Eléments du BFR assignés à chaque service concerné
- Figure 23** : Diagramme de GANTT
- Figure 24** : Condition de réalisation d'une tâche en fonction d'une autre
- Figure 25** : Suivi technique
- Figure 26** : Suivi comptable
- Figure 27** : Stimulation par promotion
- Figure 28** : Etape d'un programme de formation
- Figure 29** : Nouvelle organigramme du service finance et trésorerie
- Figure 30** : Place du service de gestion de risque
- Figure 31** : Organigramme du service de gestion de risque

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

INTRODUCTION GENERALE

Avec la mondialisation, une doctrine vise à réaliser l'unité politique et économique du monde considéré comme une communauté humaine unique. Dans ce contexte économique, de nouvelles structures de réglementation vont être réalisées à l'échelle planétaire. En ce sens, la conjoncture économique mondiale est caractérisée par une forte concurrence incontournable que toutes les nations devraient faire face. L'objectif visant la réussite, est le fer de lance dans ce concert économique international. Par conséquent, tous les pays sont obligés d'utiliser des moyens efficaces permettant de devancer leurs pairs. A cet égard, la notion de qualité de travail de services aura sa place en vue de gagner en toutes compétitions et concurrences en matière d'économie. L'industrie occupe ainsi une place primordiale car elle constitue l'agent déterminant de la mondialisation économique.

Au niveau régional, la situation économique est conditionnée par la mondialisation gérée et dominée par les grandes puissances économiques industrielles groupées au sein du G8 (Groupe des huit pays les plus industrialisés et les plus riches du monde) à l'heure actuelle. Ainsi, des groupements de pays géographiquement proches sont-ils constitués pour faciliter la coopération économique régionale en vue d'un meilleur développement. Avec la mise en place d'une zone de libre échange entre quelques pays membres ayant des intérêts communs, l'intégration économique régionale est un objectif à long terme bien déterminé. Le secteur industriel devrait ainsi être la base de l'instauration de cette coopération économique. Nous pouvons en citer à titre d'exemples l'Union européenne, l'ASEAN (Asian South East Association of Nations) qui est une association des nations de l'Asie du Sud Ouest, l'ALENA (Accord de Libre Echange Nord Américain) regroupant les pays de l'Amérique du Nord, la S.A.D.C (South African of Development and Cooperation) où regroupent les pays de l'Afrique australe dont Madagascar, la COI (Commission de l'Océan Indien) constituée par les principales îles du Sud Ouest de l'Océans Indien et à la quelle participe Madagascar.

Le secteur de l'industrie malagasy dans ce contexte, aurait beaucoup d'avantages dans la mesure où Madagascar disposait d'importants atouts conjugués avec les fruits des efforts déployés par les opérateurs économiques nationaux et/ou internationaux. La réussite du secteur industriel malagasy dépend ainsi de la qualité de services, de productions, et de gestion afin que notre pays puisse émerger et gagner la concurrence aussi bien à l'échelle régionale que mondiale. Une amélioration dans tous les domaines du secteur industriel malagasy est donc exigée, et doit être engagée, réalisée par tous les acteurs concernés : l'Etat, la société civile, les industriels nationaux et/ou étrangers. L'ampleur et la bonne gestion des investissements (quantité suffisante, régularité et stabilité des capitaux) constituent un des facteurs de l'efficacité des activités industrielles à Madagascar.

La filière « GESTION » de l' Université d'Antananarivo exige à tout étudiant de 4^{ème} Année préparant un mémoire pour l'obtention du diplôme de maîtrise, un stage au sein d'une entreprise. A cet égard, en tant que stagiaire dans une société industrielle et commerciale installée à « Antananarivo Renivohitra » nous nous sommes intéressé particulièrement à la trésorerie qui est pour nous un élément capital et vital d'une entreprise. Nous avons ainsi choisi une entreprise industrielle et commerciale remplissant les conditions nécessaires et suffisantes pour une bonne gestion de trésorerie. La société JB correspond à nos critères de choix car il dispose des atouts favorables relatifs à cette performance de qualité. Le domaine de réflexion de notre travail de recherche est ainsi axé sur la trésorerie de l'entreprise JB sis à Antananarivo. Rares sont les entreprises malagasy où la trésorerie en tant que fonction financière, est nettement séparée de la comptabilité. Or, l'entreprise que nous avons choisie pour le stage et la réalisation du mémoire, présente un service de trésorerie qui exerce des fonctions financières particulièrement bien définies. Cette situation est un atout majeur pour l'entreprise au niveau de la fiabilité, de la justesse, de la qualité de ses données financières issues des activités de la trésorerie.

Nous avons ainsi choisi comme thème de mémoire : « RENFORCEMENT DE LA GESTION DE TRESORERIE : OUTIL DE SURVIE ET DE DEVELOPPEMENT D'UNE SOCIETE, CAS DE JB ». Pour le renforcement et l'amélioration de la gestion

de trésorerie de la société industrielle et commerciale JB, ce sujet va développer le fonctionnement effectif et les apports suggérés. Certes, la gestion de trésorerie de cette société est performante et évoque un professionnalisme exceptionnel, mais nous avons pu constater l'existence de quelques problèmes d'ordre technique. Des paramètres pouvant influencer les décideurs ne sont pas suffisamment quantifiés et les chiffres en tant qu'indices sont mal exploités, mal utilisés. En outre, toutes les activités de la trésorerie sont exposées à des risques permanents dont ceux qui sont opérationnels pouvant entraîner progressivement de sérieux problèmes.

Sur l'aspect méthodologique, il nous a semblé nécessaire de réaliser des activités pratiques et théoriques. Au niveau pratique, nous avons fait des enquêtes auprès des personnes ressources pouvant nous donner des renseignements fiables : le premier responsable de la trésorerie de la société JB et ses collaborateurs. Entre autres, nous nous sommes renseigné de la situation existante en matière de trésorerie à travers les documents bancaires. L'observation des traitements des dossiers nous est aussi importante dans la collecte des informations. Les décisions prises par les responsables nous fournissent des indices nécessaires.

Au niveau théorique, nous avons consulté des ouvrages spécialisés en matière de trésorerie comme ceux de HELFER Jean Pierre ⁽³⁾, de LEROY Michel ⁽⁴⁾ et autres. Par ailleurs, les cours dispensés durant le cursus universitaire de Gestion en l'occurrence les cours relatifs à la Gestion de trésorerie, nous ont été très indispensables. Nous avons enfin utilisé les technologies modernes de documentation comme la navigation sur Internet. Toutes ces activités méthodologiques ont été utilisées dans la réalisation de notre mémoire.

Notre travail de recherche a pour but de présenter le renforcement de la gestion de trésorerie, d'en analyser les points forts au sein de la société JB, et d'en signaler certaines anomalies, apparemment de moindre importance, mais qui pourraient entraîner de sérieux problèmes. La première partie de cet ouvrage sera consacrée à une présentation du cadre général de la recherche et la théorie générale sur la gestion de trésorerie. Dans une seconde partie, nous verrons une

³ HELFER Jean Pierre, Gestion de Trésorerie, Paris 2001, 201pages

⁴ LEROY Michel, Gestion de la Trésorerie, 3^{ème} édition, Paris 165 pages

⁵

réflexion sur l'analyse critique de la situation existante qui se rapporte sur les problèmes rencontrés au niveau de la quantification des paramètres influençant les décideurs et les problèmes rencontrés au niveau de la gestion des risques opérationnels. La troisième et dernière partie sera consacrée à la proposition des suggestions, des solutions relatives aux problèmes pré-cités, et de la perspective d'avenir du groupe en matière de gestion de trésorerie.

PARTIE I

CADRE GENERAL DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA SOCIETE JB.

CHAPITRE 2 : THEORIE GENERALE SUR LA GESTION DE TRESORERIE.

Le cadre général de la recherche nécessite une présentation de la théorie générale sur la gestion de trésorerie où nous évoquons la définition et les éléments constitutifs ou caractéristiques y afférents. Mais avant de réaliser cette présentation théorique, nous voulons aborder d'abord la présentation détaillée du contexte historique et technique dans le quel évolue la société JB. Ainsi, allons nous présenter la société à partir des éléments connus et vécus par cette dernière.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE :

La présentation d'une société nécessite une étude particulière partant d'un aperçu global pour aboutir à une description plus détaillée. Cette présentation comportera trois rubriques principales : renseignements généraux, structure organisationnelle, activités et missions.

SECTION 1 : RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX :

Les renseignements généraux révèlent des éléments qui pourraient bien situer et orienter notre terrain de recherche où se réalisent les travaux de réflexion. Cette section concerne l'identification de la société en tant que personne morale, son historique depuis sa création jusqu'à ce moment.

1-1 : Identification de la société :

L'identification d'une société se fait à travers sa raison sociale, sa forme juridique, son capital et ses activités.

Monsieur H Jina Barday a décidé de fabriquer des produits de biscuiterie en créant la société JB. La dénomination « JB » vient de ces initiales « Jina Barday », actuellement changée en « Joliment Bon ». C'est une société anonyme de droit commun composée de nombreux actionnaires dont la famille Barday est majoritaire. Son capital est de Ariary 3.019.890.000 divisé en plusieurs actions de valeur nominale égale. Son siège social se trouve au 24, rue Radama I Tsaralalana Antananarivo. La société emploie actuellement 668 personnes environ dont la plus part est concentrée à l'usine sise à Amboditsiry. Elle a aussi son propre magasin de distribution à Tanjombato.

Fiscalement, elle est connue par son NIF : 758694B du 05 Octobre 2005 et son numéro statistique : 5137/11/200/1/1081.

Maintenant la société JB fait partie du groupe OIM/JB avec dix autres sociétés qui ont chacune leurs propres activités dont :

- OIM (Omnium Industriel de Madagascar) : fabrication et commercialisation des Chaussures par le Magasin Aigles d'Or ;

- LECOFRUIT (Légumineuses Condiments et Fruits de Madagascar) : plantation, conditionnement et exportation des fruits et légumes (Cornichons, haricots verts, haricots beurre, ...) ;
- PROMA (Profilage de Madagascar) : profilage et vente des tôles importés ;
- OIM EXPORT (Omnium Industriel de Madagascar Export) : tannage et exportation des cuirs, fournisseurs de OIM pour la production des chaussures ;
- OMI (Omnium Minier International) : exploitation et prospection minière ;
- OMNIVEST (Omnium Investissement) ;
- NY AKANY : gestion et exploitation immobilière : immeubles et bâtiments industriels ;
- AVARABARY : exploitation Immobilière d'immeubles d'habitation ;
- OIT (Omnium Immobilière de Tanjombato) : construction de villas d'habitation ;
- VONY SA : Exploitation commerciale de savons.

Après avoir présenté l'identification de la société, nous enchaînons avec son historique.

1-2 : Historique :

L'historique va porter sur la société elle-même, ses activités et sur l'évolution de son capital social.

En ce qui concerne l'historique et les activités, nous pouvons dire que la société JB a été fondée en 1964 suite à l'incitation du gouvernement malagasy à l'industrialisation. Au début, la société, n'ayant que de faibles moyens matériels de production et financiers, a comme principale activité la biscuiterie. Elle a été la première SA malagasy à ce lancer dans ce domaine de production industrielle. A partir de 1967, la société décide d'élargir ses activités par le biais de l'acquisition de nouvelles machines importées d'Allemagne, et se lance dans la confiserie pour couvrir le marché local qui était encore peu exploité.

A partir du milieu des années 1970 où le Gouvernement malagasy a opté pour la socialisation de l'économie, la société JB n'est pas touchée par la menace de la nationalisation des industries. Par conséquent, elle a pu augmenter trois fois successives (1973, 1976, 1979) ses investissements. Avec le renforcement des capitaux investis, elle a multiplié ses activités en intégrant en 1974 une nouvelle gamme de biscuiterie qui est la ligne « gaufrette » avec une machine autrichienne, en 1979 la fabrication des pâtes alimentaires avec une machine italienne. Ces augmentations d'investissement ont porté ses fruits en 1978 par l'obtention d'une médaille d'or avec le biscuit « BABY MARIE 15 ». En 1981, avec l'utilisation d'une machine allemande, la société JB a pu fabriquer de chewing-gum qui est encore un produit nouveau sur le marché. En 1988, la société a installé la filière « chocolaterie » en vue d'exploiter le cacao malagasy. Pendant cette même année, JB s'est lancée dans un vaste programme d'extension du marché en exportant vers les îles sœurs de Madagascar comme La Réunion et les Comores. L'an 1990, la société a obtenu le prix de l'exploitation discerné par le Ministère du Commerce Malagasy. En 1994, en constatant l'immense évolution du marché des produits importés, les dirigeants de la société JB ont décidé de faire l'importation des biscuits, des bonbons pour diversifier l'activité et surtout pour augmenter la part de marché par rapport aux concurrents. Elle est devenue une concessionnaire de marques étrangères.

La mondialisation et l'exigence d'une rapidité des traitements des informations obligent les dirigeants de la société JB d'informatiser à partir de 1997 tous les systèmes d'information pour mieux optimiser l'administration.

En 2002, la société s'est lancée dans la fabrication des « snacks » qui sont des produits dérivés du maïs.

En ce qui concerne l'historique de l'évolution du capital, nous dirions qu'elle résulte de la diversification des activités et des politiques de l'entreprise. Depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, le capital de la société JB fait déjà l'objet de neuf augmentations. C'est l'assemblée générale des actionnaires qui décide du renforcement du capital.

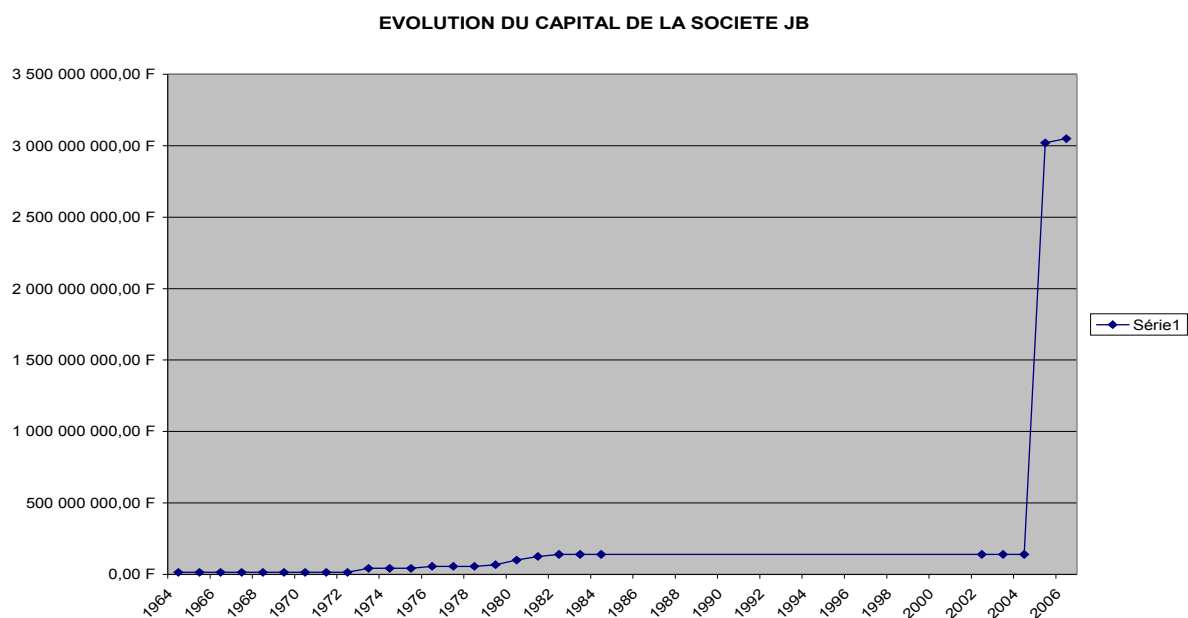
Le tableau suivant montre l'évolution du capital de la société JB.

Tableau 1 : Evolution du capital :

Date d'augmentation	Montant
1964	500 000 Ariary
A.G 06/01/64	14 000 000 Ariary
A.G 28/09/73	42 000 000 Ariary
A.G 12/06/76	56 700 000 Ariary
A.G 09/06/79	67 200 000 Ariary
A.G 14/06/80	100 800 000 Ariary
A.G 02/03/81	126 000 000 Ariary
A.G 24/07/81	140 460 000 Ariary
A.G 04/02/05	3 019 890 000 Ariary
A.G 06/12/05	3 050 850 000 Ariary

Source : JB

Figure1 : Evolution du capital :



Source : JB

Bref, les renseignements généraux précités concernant la société JB nous ont permis d'analyser sa structure organisationnelle, qui sera l'objet de l'étape suivante.

SECTION 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE :

Le choix de la structure est une décision de la direction générale, elle doit être cohérente avec les options stratégiques et favoriser le développement économique de l'entreprise. La structure est aussi le reflet de la culture dominante dans l'entreprise et traduit, de manière formelle, la hiérarchie sociale au sein de l'organisation.

Cette analyse sera fondée sur, d'une part, la société JB en général, et d'autre part, sur le service Finance et Trésorerie.

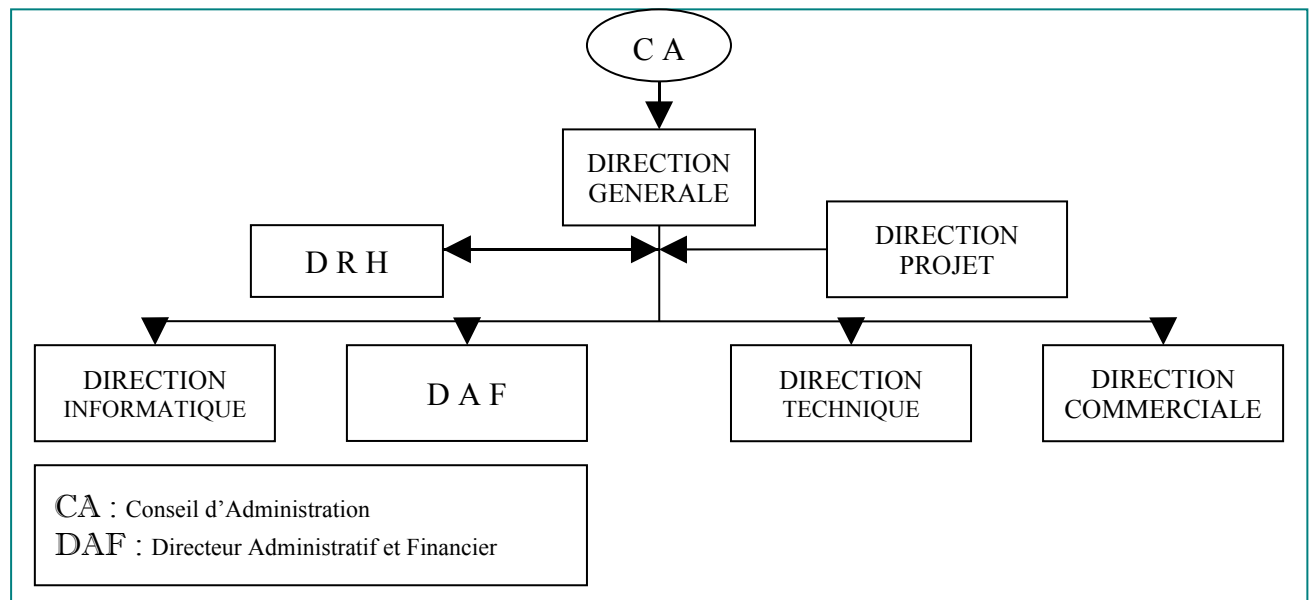
2-1 : Organisation de la société JB :

Le premier contact avec la structure d'une entreprise est sa représentation graphique, schématisée par un organigramme. Nous en parlerons ainsi d'un organigramme simplifié concernant la société JB, d'un organigramme relatif au siège, d'un organigramme au niveau de l'usine et d'un organigramme portant sur la distribution.

2-1-1 : Organigramme simplifié de la société :

L'organigramme de la société JB reflète les différentes fonctions existantes.

Figure2 : Organigramme simplifié de la société



Source : JB

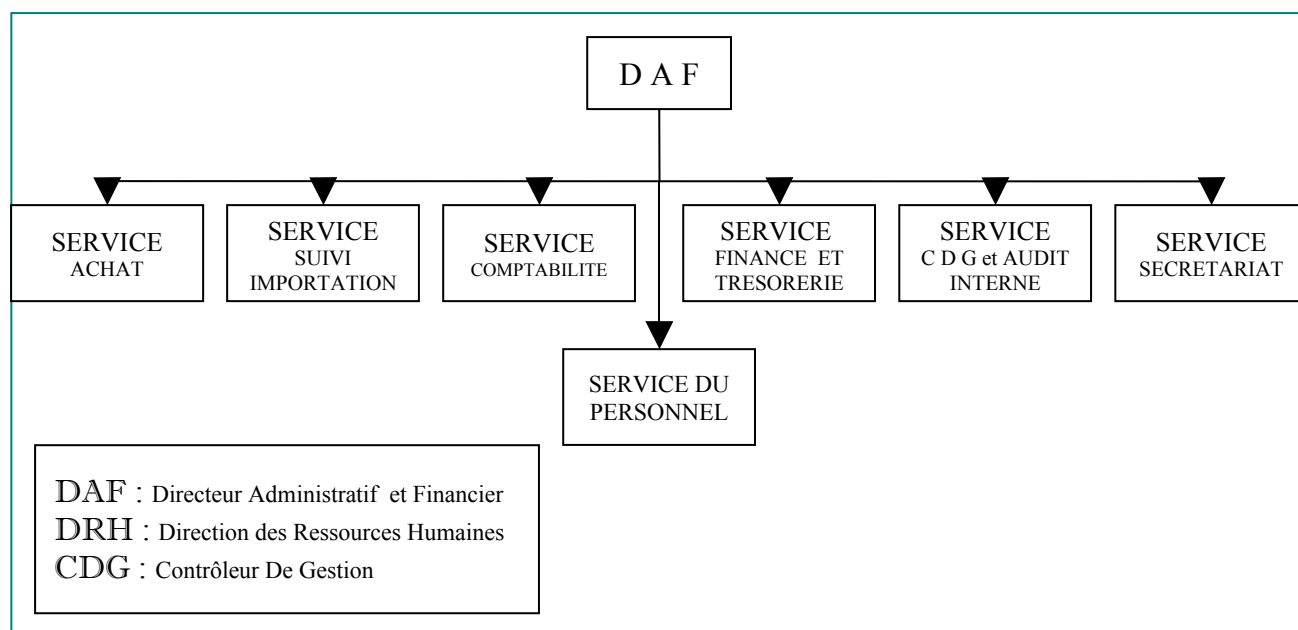
Cet organigramme simplifié nous montre que la société JB a un organigramme fonctionnel mais plus évolué par la présence des organes *d'état major* tels que la Direction des Projet, la DRH. Ces organes sont chargés de missions particulières

auprès de la Direction générale qui la conseille et assiste dans la préparation des décisions.

2-1-2 : Organigramme du siège :

L'organigramme du siège est représenté par la Direction Générale et les trois Directions (D A F, D R H, D Informatique) parmi les cinq qui existent au sein de la société.

Figure3 : organigramme du siège



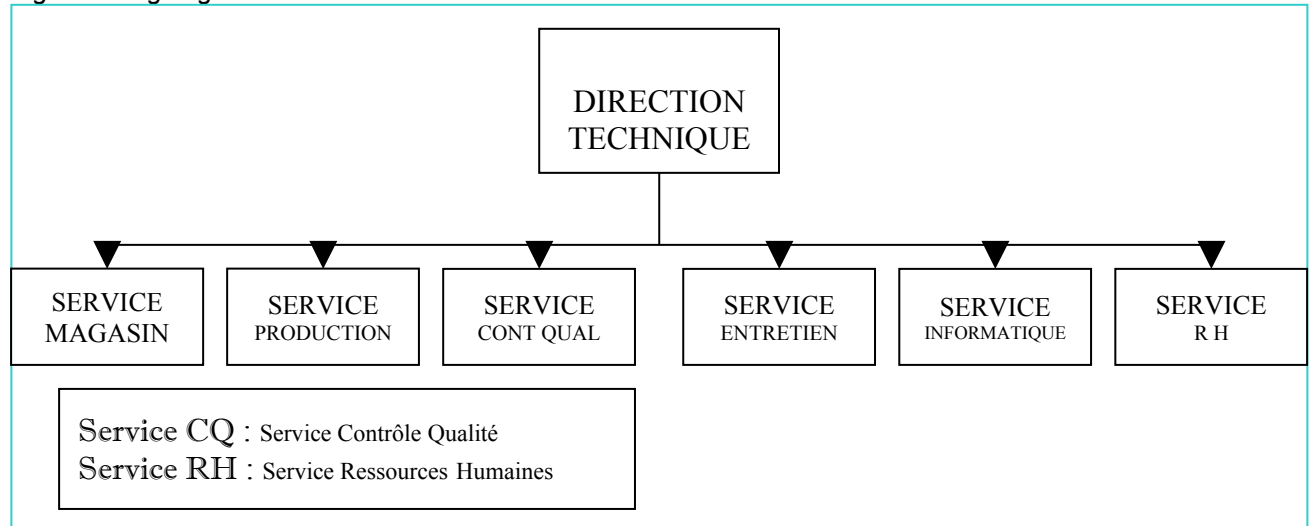
Source : JB

De par cette représentation, le siège de la société JB a un organigramme fonctionnel par lequel, le découpage des activités est opéré par grande fonction.

2-1-3 : Organigramme de l'usine :

Au niveau de l'usine, l'organigramme est composé de six services sous l'autorité d'une Direction Technique.

Figure4 : organigramme de l'usine

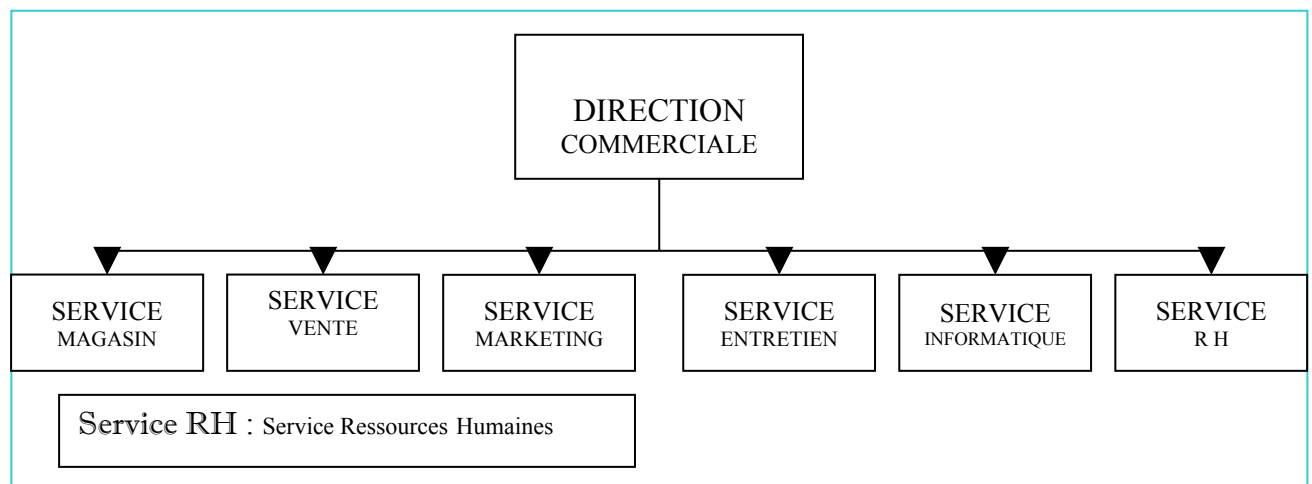


Source : JB

2-1-4 : Organigramme de la Distribution :

Au niveau de la distribution, la Direction Commerciale contrôle six (6) services : Magasin, Ventes (locales et étrangers), Marketing, Entretien, Informatique et Ressources humaines.

Figure 5 : organigramme de JBD



Source : JB

Au terme de l'analyse sur la structure de la société JB, nous allons approfondir notre réflexion à la finance et trésorerie. Le service finance et trésorerie fait partie intégrante de la structure organisationnelle de la société JB. Ce service est particulièrement présenté dans la mesure où il constitue l'objet fondamental de notre travail de recherche.

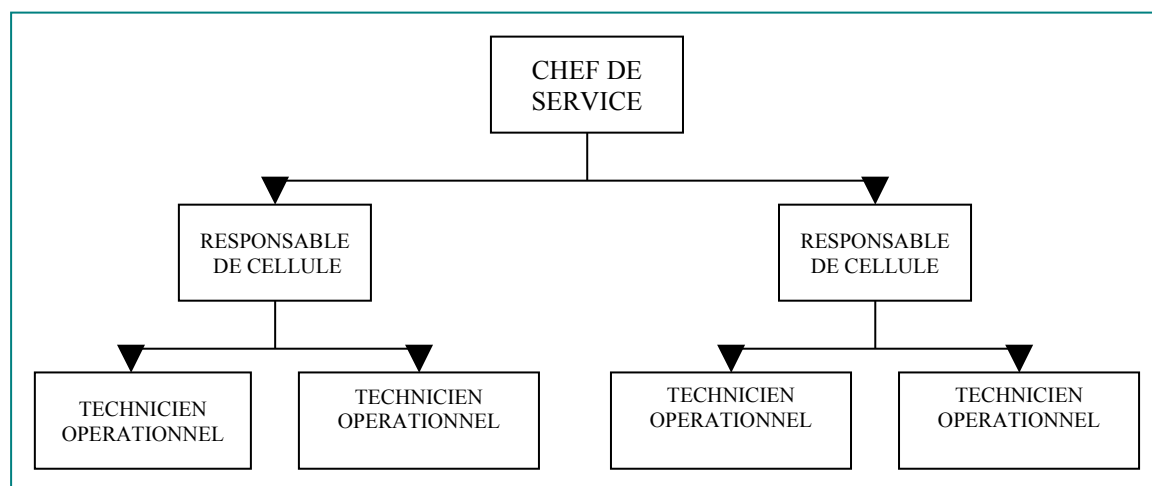
2-1 : Structure du service Finance et Trésorerie :

La structure définit les modalités d'organisation générale, de coordination et de contrôle des activités de l'entreprise et les dispositifs destinés à orienter le comportement de ses membres. Cette structure s'explique par un organigramme et le fonctionnement de ce service.

2-1-1 : Organigramme :

L'organigramme du service Finance et Trésorerie de la société JB présente une hiérarchie à trois niveaux : le chef de service, des responsables de cellule, des techniciens opérationnels.

Figure 6 : organigramme du service finance et trésorerie



Source : JB

2-1-2 : Fonctionnement :

Le D A F est l'origine des décisions qui seront exécutées au niveau du service.

Le chef de service est le coordinateur général des activités de son secteur. Il est le représentant de la société auprès des établissements financiers. Il se charge

de trouver des stratégies adéquates et efficaces dans la réalisation des décisions émanant du DAF. Parmi ces décisions nous pouvons citer celles qui concernent :

- les emprunts,
- les arbitrages des comptes,
- les ASM et les ASP,
- le règlement de la douane par le crédit de substitution douane,
- les prêts financiers en devise,
- les placements.

Par ailleurs, le chef de service établit des documents de base relatifs aux résultats financiers comme le « Reporting financier », et la prévision telle que « la prévision de trésorerie » ([Annexe 01](#)). Ces documents seront soumis à la direction générale afin qu'elle puisse évaluer la performance de la politique de l'entreprise en matière financière et/ou proposer d'autres politiques de perfectionnement.

Le chef de service s'occupe aussi de la gestion des financements que ce soit sur les opérations courantes que sur les investissements. En outre, il a le devoir de prendre des décisions opérationnelles à travers la répartition des tâches de son service selon leur nature : soit en Ariary soit en Devises. Les opérations en devises sont traitées par la cellule « ETR », tandis que les opérations en Ariary par la cellule « CCT ».

► La Cellule CCT :

La cellule CCT traite toutes les opérations en Ariary qu'elles soient des décaissements ou des encaissements.

■ Les Encaissements :

Les encaissements concernent les prêts obtenus, les intérêts créditeurs, et le plus important les règlements clients qui se font par chèques, par traites, et par virements.

● Les Chèques Clients :

La majorité des clients de JB effectuent leur règlement par chèque. Dès son arrivée, le comptable du service trésorerie récupère le chèque au service courrier et procède comme suit :

- vérifier les chèques un par un : chèque sans faute, bien signé, sans rature ;

- contrôler les chèques par rapport à ce qui sont écrits dans le grand-livre ([Annexe02](#)): N° de chèque, échéance, montant ;
- séparer les chèques versables des non versables ;
- séparer les versables par Banque ;
- séparer les chèques de même banque en chèque sur place et en chèque hors place ;
- faire signer les chèques versables par la direction;
- remplir les bordereaux de versement ([Annexe03](#)) (société, date, tiré, N° du chèque et lieu de la banque, montant) puis les encaisser à la banque;
- remettre au chef service trésorerie les chèques non versables déjà vérifié.

Au cas où il y aurait un chèque anormal, il faut le mentionner dans le grand livre et le retourner au commercial. Il est impératif de verser les chèques à la date de réception pour éviter les manques à gagner en matière de date de valeur.

● Les traites Clients :

A part le règlement par chèque, d'autres clients de JB effectuent leurs règlements par traites :

- vérifier la traite une par une ;
- contrôler les traites par rapport à ce qui sont écrits dans le grand livre.

Pour les effets domiciliés sur place, la date de remise à l'encaissement est l'échéance moins 8 jours ouvrables. Pour les autres (effets domiciliés hors place) la date de remise à l'encaissement est l'échéance moins 15 jours ouvrables.

Les règlements clients ne sont pas les seuls encaissements en Ariary, mais il y a aussi : les encaissements des prêts fournis par les banques et des intérêts créditeurs.

■ Les décaissements :

Les décaissements sont les opérations concernant le paiement du salaire du personnel du siège, du loyer de la direction, des impôts à l'Etat (IBS, IRSA,), des remboursements des emprunts, de l'approvisionnement de la caisse de l'usine, des

placements, et surtout les règlements des fournisseurs locaux en Ariary. Ces derniers se font le plus souvent par chèques, par traites, et par virements.

- Règlements par chèque :

Cette procédure de règlement fournisseurs se fait comme suit :

- faire sortir les factures à payer vérifier si ces factures correspondent à celles qui apparaissent dans la liste des « factures à payer » sortie par les services enregistrement ;
- faire le total du montant à payer et les donner au chef de service trésorerie afin qu'il puisse déterminer quel chéquier utilisé ;
- émettre le chèque : il est à noter qu'il faut utiliser un seul chèque pour toutes les factures d'un seul fournisseur,
- saisir le chèque dans SAARI comptabilité,
- après signature, le responsable vérifie si les chèques sont tous signés, sinon, renvoyer les chèques non signés à la direction,
- sortir les Grand-livre des comptes,
- vérifier à partir de ce grand-livre si le montant des chèques saisis est le même que le chèque établi ou s'il y a des chèques gardés par la direction,
- transmettre les factures au service comptabilité par l'intermédiaire des cahiers de transmission. La transmission des factures doit être faite au plus tard le jeudi de la semaine de paiement.

L'AR doit être signé sur la partie « bénéficiaire » par le fournisseur qui prendra le chèque auprès du service.

- Règlements par traite :

Pour les règlements par traite, il n'est pas nécessaire d'attendre leur échéance pour l'acceptation. La procédure se fait comme suit :

- sortir les factures à payer ;
- apposer le tampon de la société sur la partie « Autorisation de débit irrévocable » et « acceptation ou aval » ;
- compléter la partie réservée à la banque domiciliataire et au compte à débiter à l'échéance ;

- mettre sur l'AR, la banque domiciliaire et la date de l'acceptation ;
- saisir la traite dans SAARI comptabilité,
- après signature, le responsable vérifie si les traites sont toutes signées, sinon, renvoyer les traites non signées à la direction ;
- sortir les Grand-livre des comptes,
- vérifier à partir de ce grand-livre si le montant des traites saisi est le même que celui des traites établies ou s'il y a des traites gardées par la direction,
- transmettre les factures au service comptabilité par l'intermédiaire des cahiers de transmission.

● Règlements par virement :

La procédure se fait comme suit :

- sortir les factures à échéance,
- le Chef de trésorerie donne la banque de virement à débiter (décision qui tient compte de la banque du fournisseur pour diminuer les frais bancaires),
- établir l'ordre de virement (OV),
- faire signer les OV ([Annexe04](#)) par la Direction,
- envoyer à la banque l'original de l'O V pour virement,
- classer l'AR et la facture dans le classeur « ordre de virement : attente pièce pour comptabilisation ».

En ce qui concerne l'Approvisionnement de la caisse de l'usine, cette opération est biaisée par la banque du siège. Les responsables au sein de l'usine envoient quotidiennement une ou deux fois par semaine, selon leurs besoins, les demandes de fonds. Ces derniers doivent être envoyés au siège au moins deux jours avant son échéance (le jour où l'usine aura besoin des fonds). La procédure se fait comme suit :

- Faire signer l'AR établi par l'usine à la direction,
- Le chef de service émet l'« ordre de mise en disposition » la veille de l'échéance pour que la banque puisse effectuer le transfert de fonds à temps,
- Envoyer l'OMD à la banque, et la copie sert d'accusé de réception pour la société et devra être agrafé aux pièces de banque lors de la saisie,

- Classer l'AR dans le classeur « ordre de virement : attente pièce pour comptabilisation ».

Les activités de la cellule CCT ne se limite pas seulement sur les opérations d'encaissements ou de décaissements, mais il traite aussi les opérations de :

- Suivi des situations des comptes en Ariary,
- Rapprochement bancaire ([Annexe05](#)) des comptes en Ariary,
- Suivi des conditions bancaires (taux, frais, dates de valeurs,)
- Suivi client (solvabilités à échéance).

► La Cellule E T R :

La cellule ETR traite toutes les opérations en devises qu'elles soient des encaissements ou des décaissements.

■ Les Encaissements :

Les opérations d'encaissements se focalisent autour des virements clients. Toutes les procédures de vente sont des responsabilités des commerciaux. Seulement, ces encaissements sont suivis par le comptable de la cellule ETR. On comptabilise les ventes lors de la réception des virements.

Outres les ventes, d'autres petites opérations constituent les encaissements en devises comme les intérêts créditeurs octroyés par les banques.

■ Les Décaissements :

Les décaissements concernent les opérations de règlement des fournisseurs étrangers.

Trois moyens de règlements sont courant en Importation : la « Remise Libre », la « Remise Documentaire » et l'Ouverture d'un Crédit Documentaire (OCD).

● La Remise libre : 100% confiance commerciale.

Les fournisseurs envoient tous les documents nécessaires (les factures avec échéance, le bon de livraison, la liste de colisage, certificat de santé, attestation de

conformité) à la société JB (client). A la date d'échéance, la société JB paie les fournisseurs par ordre de virement.

- Remise Documentaire (RMD) : confiance 50%

Les fournisseurs étrangers envoient les documents originaux à leur banque avec pour instruction de les envoyer à la banque de la société. Après l'expédition des marchandises, la banque envoie les documents originaux à la banque de la société JB. La réception de l'avis de remise documentaire : transmettre au service transit pour qu'il retourne au service trésorerie avec l'AR.

Deux cas peuvent se présenter :

- paiement immédiat ou à vue ;
- paiement à échéance.

- ◆ Paiement immédiat ou à vue :

- Etablir l'OV, compléter l'ordre d'achat de devise si le montant excède 4000 euros.
- Remplir l'autorisation de débit envoyé par la banque en y mentionnant le nom de compte MGA à débiter pour les sociétés des droits communs, n° dom et FSI ([Annexe 06](#)) pour JB.
- Si le dossier « JB » est en cours de dédouanement, demander au service transit si l'attestation d'importation a déjà été envoyée à la banque. Sinon, mettre en nota bene et gras : « L'attestation d'importation vous sera remise dès réception ».
- Faire signer l'OV, l'ordre d'achat au comptant et l'autorisation de débit.
- Transmettre les documents : double de la remise comportant l'autorisation de débit, l'original et la double de l'OV, l'ordre d'achat au comptant au banquier et les autres pièces demandées.

- ◆ Paiement à échéance :

La banque nous envoie une traite que nous accepterons et enverrons avec l'autorisation de débit (compléter avec le n° de compte en MGA, n° de domiciliation,

n° FSI et date d'acceptation) pour pouvoir récupérer les documents deux jours au plus tard après l'acceptation.

- Photocopier la traite acceptée et l'autorisation de débit pour accusé de réception.
- établir l'OV, compléter l'ordre d'achat de devise (OAD) ([Annexe 07](#)) si le montant excède 4000euros,
- Faire signer l'OV, l'ordre d'achat au comptant,
- Inscrire le n° de l'ordre de virement sur l'AR et sur la fiche de contrôle du dossier,
- Transmettre les documents : l'original et le double de l'OV, l'ordre d'achat au comptant au banquier et les autres pièces demandées (CDI).

● Ouverture de Crédit Documentaire (OCD) :

Le traitement de ce type de règlement se fait comme suit :

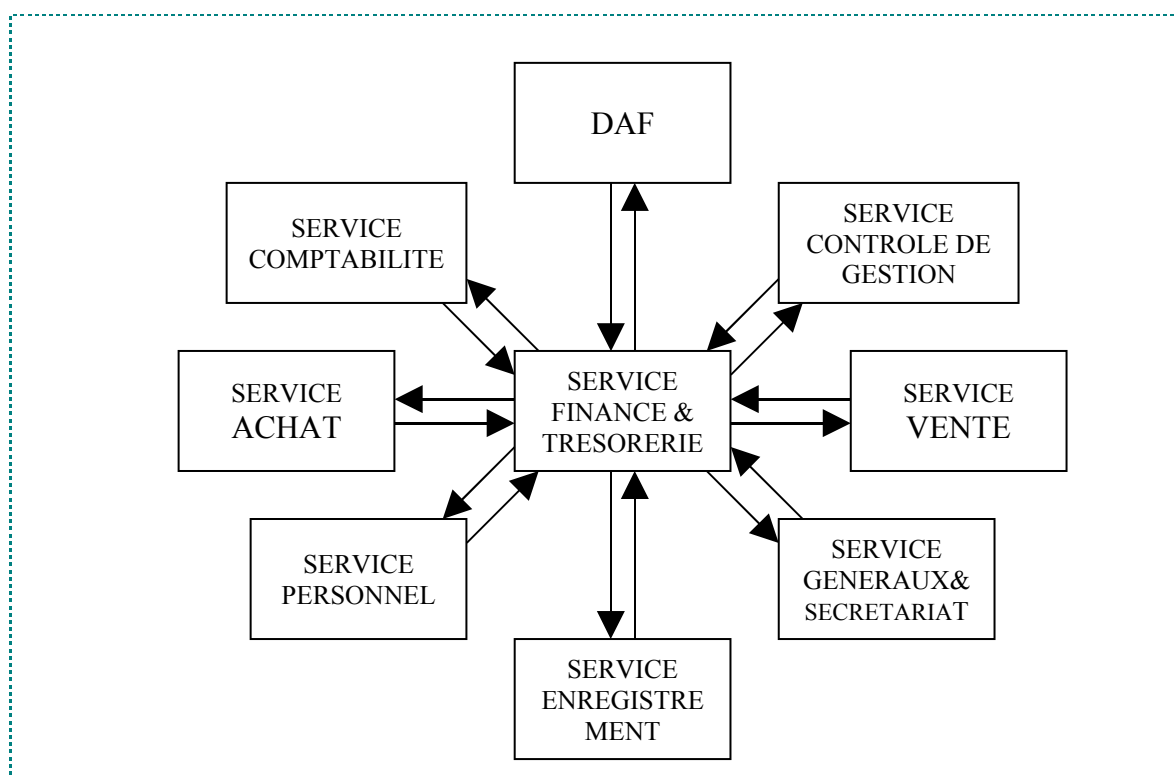
- Compléter la FSI et la demande d'OCD,
- signer la LC ([Annexe 08](#)) après avoir vérifié les clauses du contrat,
- La transmettre au banquier concerné.

Pour toute importation, il est nécessaire qu'il y ait « Fiche Statistique d'Importation » (FSI). A partir du bon de commande et de la facture pro forma envoyé par le service achat au service trésorerie, le responsable de ce dernier élabore la demande de FSI. Cette demande donne à la société l'opportunité de payer en Ariary une importation.

2-1-3 : L'environnement du service finance et trésorerie :

Le service finance et trésorerie doit nouer un réseau de relations privilégiées avec les directions et les services de l'entreprise qui sont des centres de décisions, de décaissement, d'encaissement.

Figure 7 : l'environnement du service finance et trésorerie



Source : JB

Les rapports seront permanents avec :

- Le service achat : règlement fournisseurs, escompte pour paiement comptant, délais de règlement,.....
- Le service vente : délais de règlement des clients, escompte pour paiement comptant, relances des créances,.....
- Le service comptabilité : rapprochements bancaires, recalage des flux par rapport au bilan et au compte de résultat,.....
- Le service enregistrement : soldé les fournisseurs,.....
- Le service contrôle de gestion : données financières, reporting,.....
- Le service personnel : date de virement des salaires, règlements aux différents organismes sociaux, avances aux personnels,.....
- Le service secrétariat : loyers de la direction, règlement des frais de mission,....
- La DAF : résultats financiers, propositions de procédures,.....

SECTION 3 : ACTIVITES ET MISSIONS :

Les activités et les missions constituent la raison d'être d'une entreprise dans un contexte de production.

3-1 : Les différentes activités :

La méthode de gestion, les structures d'organisation diffèrent selon les activités de l'entreprise. La nature des activités est ainsi un facteur déterminant ou facteur de contingence de l'entreprise. La société JB est une entreprise à la fois industrielle et commerciale. Elle assure des activités basées sur la fabrication des produits alimentaires qu'elle vend elle-même. Elle importe aussi des produits alimentaires avec ses partenaires étrangers (France, Brésil, Inde, Indonésie,).

3-1-1: Activités industrielles :

La société JB a choisi comme stratégie de survie et de développement la « **diversification** » des activités fondée sur la répartition des ressources entre des activités différentes. La fabrication des biscuits, des bonbons, des chocolats, et des « snacks » faisant de la société une grande réputation à l'échelle nationale et internationale.

Le tableau ci-après montre les produits principaux et les gammes de produits correspondantes.

Tableau 2 : les produits de JB

BISCUITS	BONBONS	SNACK	CHOCOLATS
Family	Pecto	Kracky fromage	Mini chocolat
Gouty	Mister boom	Kracky ketchup	Choco lait
Bolo	Malabar	Kracky piment	Choco noir
Turbo	Fruty	Kracky pizza	16 carrés
Frego	Jok	Tsiky nacks	
4X4	Caramel		
Nice	Samba		
Bisky	Choc mint		

Source : JB

3-1-2 : Les activités Commerciales :

Tout récemment, la société JB a complété sa stratégie par « **l'internationalisation** » de ses ventes. A travers celle-ci, elle exerce aussi d'autres activités comme l'exportation de ses propres produits vers les îles de l'Océan Indien (Maurice, La Réunion,) et vers quelques pays du continent africain (Afrique du Sud, Zimbabwe, Gabon,). La société JB pratique la technique commerciale « **d'impartition** » car elle est en outre **concessionnaire** de quelques marques de produits alimentaires et de confiserie européens et asiatiques. De par cette technique d'impartition, elle détient ainsi l'exclusivité de la commercialisation de ces produits étrangers à Madagascar. Nous pouvons en citer les produits :

- De Confiserie : « CANDICO » de l'Emirat Arabe Uni,
- De Biscuiterie : « LU » de France,
- Alimentaires : « DANONE » de France et « JUMBO » d'Espagne.

Si telles sont les activités assurées par la société JB, nous allons présenter les missions de la direction et celles de la trésorerie de la dite société.

3-2 : Les différentes missions :

L'une des responsabilités les plus importantes des dirigeants est de préciser la mission ou la raison d'être de la société. La mission joue un rôle très important dans une organisation puisqu'elle exprime clairement à tous les responsables le fondement qui sert à l'élaboration des objectifs, des plans et des décisions.

Elle désigne non seulement les produits ou les marchés visés, mais aussi la manière dont l'entreprise doit fonctionner. Les principales missions de la société JB sont de contribuer au développement de l'économie nationale malagasy, et de réduire le taux de chômage de la population active. La réalisation de ces missions dépend en partie des Directions et de la trésorerie.

3-2-1: Les missions des directions :

La mission est la tâche fondamentale de la direction générale répondant aux questions suivantes : Que sommes nous ? Qu'est notre affaire ? Dans quelle activité nous situons-nous ? Que voulons-nous ?

En général, les dirigeants formulent qualitativement sous forme de stratégie et de plan d'action appelé « business plan » les missions, puis ils les quantifient en terme d'objectif.

- La direction générale : assure la prise des décisions stratégiques de la société ; oriente l'entreprise à sa destinée.

- La DAF : a pour mission : d'élaborer les politiques financières de la société ; d'assurer le planning de financement des activités dans le cadre des politiques adoptées.

Ces différentes missions de la DAF ne peuvent être réalisées sans la contribution effective du service Finance et Trésorerie.

3-2-2: Les missions du service finance et trésorerie :

La mission principale du service Finance et trésorerie est d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers. Par la gestion de l'encaisse et celle des instruments de paiement et de financement, le service de trésorerie concourt aussi à l'objectif de rentabilité en minimisant, d'une part le coût et le volume des financements utilisés, en optimisant d'autre part, le placement des excédents de trésorerie à très court terme. Elle participe enfin à la gestion des risques financiers par la mise en œuvre d'instruments de couverture ou de spéculation dans les domaines où la volatilité du marché s'est fortement accélérée en particulier pour ce qui concerne les taux d'intérêt.

De façon générale, l'énoncé de mission gagne à faire référence aux services que les produits de l'entreprise procurent aux clients plutôt qu'aux produits eux-mêmes.

CONCLUSION DU CHAPITRE I :

Bref, la présentation de la société JB a été orientée vers les renseignements généraux tels que l'identification de la société et son historique. Elle a été aussi réalisée dans le but de faire connaître sa structure organisationnelle. Les activités et les missions ont été aussi évoquées à travers cet rubrique. Cette présentation de la société nous a permis de préparer le terrain de notre recherche et de découvrir les réalités existantes. Nous pouvons ainsi entamer dans le chapitre suivant la théorie générale sur la gestion de trésorerie.

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR LA GESTION DE TRESORERIE :

Les entreprises ont trop longtemps accordé une attention secondaire à la gestion de la trésorerie. Consacrant toute leur énergie à l'organisation de la production et à la conquête des marchés, les responsables d'entreprise ont cru en effet que, au travers de leur comptabilité générale leur trésorerie était maîtrisée et pilotée par le chef comptable. Cependant, ils n'ont souvent découvert son importance qu'à l'occasion des crises parfois dramatiques. De nos jours, la gestion de trésorerie constitue une fonction vitale dans une entreprise. Pour ce faire, il importe de présenter des définitions se rapportant à la gestion de trésorerie ainsi que de décrire les éléments constitutifs ou caractéristiques de cette dernière.

SECTION 1 : DEFINITIONS ET OBJECTIFS :

Toute approche théorique peut se réaliser sur une base solide de la connaissance des terminologies relatives à la gestion de trésorerie. L'analyse de la théorie générale sur la gestion de trésorerie doit commencer par la définition de quelques concepts y afférents.

1-1 : Définitions :

L'émergence de nouveaux instruments financiers a profondément évolué depuis quelques années. Mais il ne faut pas passer à côté de l'essentiel : maîtriser les outils de base de gestion de la trésorerie. Parmi les concepts relatifs à la gestion de trésorerie, nous pouvons citer : la trésorerie, la gestion de la trésorerie, les flux de trésorerie, le plan de trésorerie et le budget de trésorerie.

1-1-1: La trésorerie :

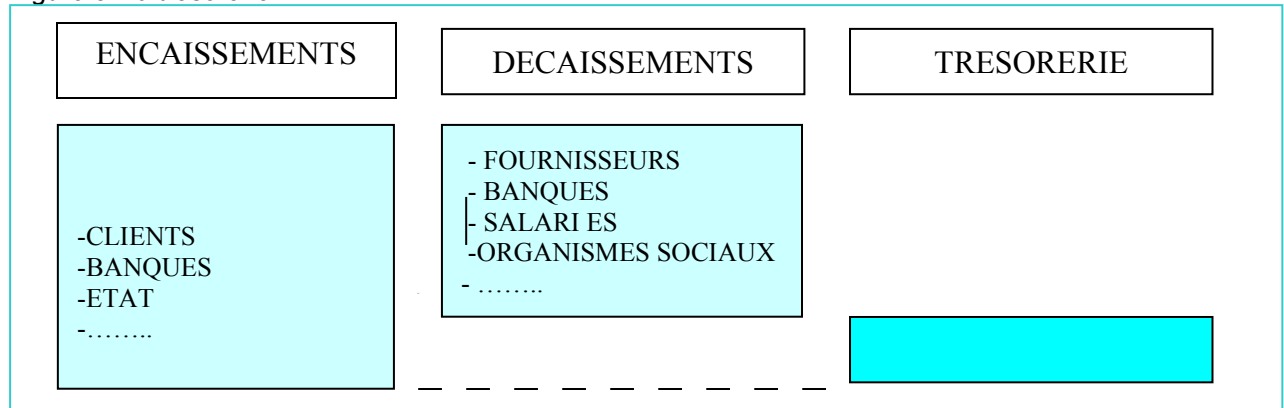
Pour comprendre l'importance et le contenu de la trésorerie dans une entreprise, deux approches sont possibles :

- Une approche statique : « la trésorerie représente les liquidités dont dispose l'entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements. » ⁽³⁾

²⁶³ : HELFER Jean Pierre, Gestion de Trésorerie, Paris 2001, 201 pages

- Une approche dynamique_: « la trésorerie est le résultat de la différence entre de nombreux flux entrant et sortant dont les causes sont liées à la vie économique globale de l'entreprise. » (4). De par cette définition, on peut représenter la trésorerie par le schéma suivant.

Figure 8 : la trésorerie



Source : l'Auteur

La trésorerie est le reste des encaissements non utilisés en décaissements.

1-1-2 : La gestion de trésorerie :

« La gestion de trésorerie est le pilotage à court terme des flux financiers. » (5)

Elle occupe une place décisive au sein de la fonction financière d'une entreprise. Elle permet de surveiller le risque d'insolvabilité de l'entreprise ainsi que de mieux négocier les financements adaptés. En outre, la gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, des règles et de procédures qui permettent d'assurer au coût moindre, le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise. Elle apparaît alors comme un outil de négociation des marchés et des contrats.

1-1-3 : Le budget de trésorerie :

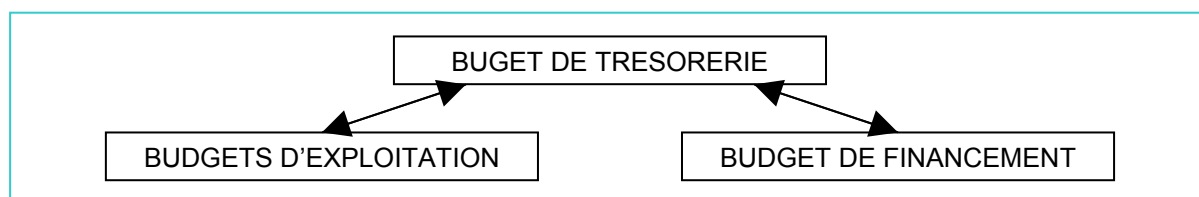
« Le budget de trésorerie est une prévision des dépenses et des recettes établie mensuellement sur une durée de un (1) an en général. » (6) Il permet :

- d'évaluer les besoins de financement et négocier les lignes de crédit à court terme nécessaire aux bon fonctionnement de l'entreprise.
- de vérifier la capacité de la trésorerie, à absorber les actions prévues (augmentation du BFR, investissements, remboursements d'emprunt,.....).
- de calculer les frais ou produits financiers à court terme.

²⁷ 4, 5, 6 : LEROY Michel, Gestion de la Trésorerie, 3^{ème} édition, Paris, 165 pages

Le budget de trésorerie doit être construit à partir du budget de financement et des budgets d'exploitations dont il est étroitement dépendant.

Figure 9: le budget de trésorerie



Source : l'Auteur

Le rôle du budget de trésorerie consiste à anticiper à l'avance, les principaux encaissements et décaissements en distinguant les flux d'exploitation, les flux hors exploitation.

Il est indispensable d'établir un budget de trésorerie pour vérifier qu'aucun risque de cessation de paiement ne guette l'entreprise pour douze prochains mois.

Tableau 3: un budget de trésorerie (en Ariary)

BUDGET DE TRESORERIE						
	JAN	FEV	MAR	DEC	Cumul
EXPLOITATION :						
1-Encaissements						
▪ Ventes TTC						
2-Décaissements						
▪ Salaires						
▪ Matières premières						
▪ Sous traitance						
▪						
3-Solde d'exploitation (1-2)						
HORS EXPLOITATION						
4-Encaissements						
▪ Cessions d'actifs						
▪ Emprunts nouveaux						
▪						
5-Décaissements						
▪ Investissements						
▪ Remboursements d'emprunts						
▪ Dividendes						
▪						
6-Soldes hors exploitation (4-5)						
7-SOLDES (3-6)						
▪ du mois						
▪ cumulés						

Source : l'Auteur

1-1-4: Le plan de trésorerie :

Le plan de trésorerie est un échéancier mensuel, établi pour une année, regroupant les principaux postes de dépenses et de recettes (hors emprunt). Le plan de trésorerie prend la forme d'un tableau présentant tous les décaissements et tous les encaissements. Chaque entrée ou sortie de fonds (en TTC pour les opérations assujetties à la TVA) doit être portée dans la colonne du mois où elle doit normalement se produire : par exemple, un achat effectué en janvier et payable en mars, doit être imputé dans la colonne des décaissements de mars.

Il répertorie les flux prévisibles de recettes et de dépenses et permet d'évaluer le profil futur de la trésorerie de l'entreprise. Il permet de bien dimensionner le montant de la ligne de crédit de trésorerie. En outre, le plan de trésorerie doit évidemment être construit avant toute décision d'emprunt ou de recours à une ouverture de crédit de trésorerie puisque sa réalisation a précisément pour objet de calibrer au plus juste les montants nécessaires à l'équilibre.

L'apport essentiel du plan de trésorerie est la mise en évidence des maxima et minima de trésorerie disponible avant emprunt et mobilisation possible de lignes de crédit. L'excédent d'encaisse doit en premier lieu servir à diminuer le volume des emprunts long terme par le biais de report d'emprunt. C'est l'une des étapes préliminaires permettant d'atteindre la trésorerie " zéro ".

1-1-5 : Les flux de trésorerie :

On classe les flux de l'entreprise en quatre catégories : les flux d'exploitation, les flux d'investissement, les flux d'endettement, les flux des capitaux.

Les deux premiers flux sont générés par les activités de l'entreprise. Le cycle d'exploitation se caractérise par un décalage entre les flux de trésorerie positifs et les flux négatifs du fait du rythme de production (variables selon la production) et de la politique commerciale (créances clients et dettes fournisseurs). Solde des flux des différents cycles d'exploitation, l'excédent de trésorerie d'exploitation représente les flux de trésorerie générés par l'exploitation : il est la différence entre les recettes et les dépenses d'exploitation.

La différence entre l'excédent de trésorerie d'exploitation et les dépenses d'investissement correspond aux flux de trésorerie disponibles. Si les flux de trésorerie sont négatifs, l'entreprise est confrontée à un besoin auquel elle fait face grâce à son cycle de financement (capitaux propres ou emprunts,...). Mais si les flux de trésorerie sont positifs, l'entreprise les utilise pour rémunérer et/ou rembourser les emprunts, voir se constituer une réserve de liquidité.

Après avoir présenté les définitions relatives à la gestion de trésorerie, nous enchaînons avec les objectifs escomptés.

1-2 : Les objectifs de la gestion de trésorerie :

La gestion de trésorerie occupe une place décisive au sein de la fonction financière d'une entreprise. Globalement, d'après Michel LEROY : « la fonction financière doit savoir procurer à l'entreprise les capitaux dont elle a besoin, au moment où elle en a besoin et au moindre coût. Simultanément, elle doit veiller à ce qu'aucune forme des capitaux dont dispose l'entreprise ne soit pas utilisée ou mal utilisée. » (7). La gestion de trésorerie a plusieurs objectifs :

1-2-1 : Eviter la situation de cessation de paiement :

De nombreuses entreprises de petite taille créées récemment se trouvent en situation de cessation de paiement, alors que par ailleurs leurs produits ou leurs services sont bons et que le résultat est bénéficiaires. Souvent l'entrepreneur s'est laissé surprendre par la croissance trop rapide de son besoin en fonds de roulement. Cette situation qui peut entraîner la mort juridique de la société ne peut être évitée que s'il existe une gestion de trésorerie prévisionnelle qui permet d'anticiper sur le comportement des flux financiers et de prendre à temps les mesures appropriées.

1-2-2 : Optimiser les placements :

Lorsque la trésorerie est excédentaire, il convient de la placer afin d'obtenir le meilleur rendement global en tenant compte des intérêts et de plus- value ou moins-value obtenue. Cette optimisation doit naturellement apprécier le risque éventuel et intégrer l'aspect fiscal.

³⁰⁷ : LEROY Michel, *Gestion de la Trésorerie*, 3^{ème} édition, Paris, 165 pages

1-2-3 : Contrôler le fonctionnement des comptes bancaires :

Contrôler d'une manière exhaustive ou par exception suivant les cas, les fonctionnements des comptes bancaires et des pratiques de la banque (frais administratif) afin de réduire le coût fixe facturé à l'occasion des opérations bancaires. Il a été constaté dans plusieurs cas, que l'efficacité de ce contrôle pouvait être dans la première année de leur mise en œuvre supérieure au coût annuel du trésorier (salaire+charges).

1-2-4 : Inciter les opérationnels à mieux gérer les flux financiers :

Inciter les opérationnels à mieux négocier avec leurs interlocuteurs (Clients, fournisseurs, partenaires...) les délais de paiement et à mieux suivre le dénouement financier des opérations dont ils sont responsables.

Si tels sont les définitions et les objectifs de la gestion de trésorerie, quels en sont les éléments constitutifs ?

SECTION 2 : CARACTERISTIQUES DE LA GESTION DE TRESORERIE :

Les éléments caractéristiques de la gestion de trésorerie sont définis par ses champs d'application et son importance.

2-2 : Champs d'application de la gestion de trésorerie :

Jusque vers les années 1990, les entreprises à Madagascar ont suivi leur trésorerie au travers de la comptabilité générale en créant un système d'information parallèle à la tenue des comptes. Cette méthode approximative présentait de nombreux points faibles, car les préoccupations de la comptabilité générale et celles de la gestion de trésorerie sont radicalement différentes.

- La comptabilité enregistre des charges et des produits tandis que la trésorerie raisonne sur des décaissements et des encaissements. Les amortissements et les provisions dépréciations sont des charges qui n'entraînent pas de sorties de trésorerie. Des réintégrations de provisions sont des produits sans incidence sur la trésorerie.

- La comptabilité générale traduit des opérations dans les comptes, au moment où elle dispose des documents correspondants (factures, bordereaux, et autres pièces). Les décaissements ou encaissements liés éventuellement à ces opérations interviennent fréquemment à des dates différentes.
- Les pratiques bancaires instituent un décalage entre les dates d'opérations qui servent à la comptabilité et les dates de valeur représentatives des dates réelles d'entrée ou sortie de fonds sur les comptes bancaires. La trésorerie doit en particulier tenir compte des dates de valeur, à partir desquelles une somme créditée porte intérêt lorsqu'elle est placée sur un compte rémunéré ou devient disponible lorsqu'elle est placée sur un compte à vue. La prévision au jour le jour, effectuée en dates de valeur, est étroitement liée aux moyens de règlement utilisés.
- La comptabilité générale enregistre en détail chaque opération alors que la trésorerie s'intéresse à des montants significatifs et donc agrégés.
- La gestion de trésorerie nécessite une anticipation des flux alors que la comptabilité constate a posteriori avec un faible retard lorsqu'elle est tenue en temps réel, plus important dans d'autres cas.

Par ailleurs, des rapprochements réguliers doivent être faits entre trésorerie et comptabilité, pour la fiabilité de l'une et de l'autre.

2-2: Importance de la gestion de trésorerie par rapport au pilotage global de l'entreprise :

Cette rubrique s'analyse à travers la gestion de trésorerie et stratégie, mais aussi par l'appréciation des risques liés à la gestion des flux financiers.

2-2-1 : Gestion de la trésorerie et stratégie :

Une première réaction hâtive pourrait conduire à considérer qu'il n'existe aucun lien direct entre la gestion essentiellement tournée vers un pilotage à court

terme des flux financiers et la stratégie qui concentre sa réflexion sur l'avenir à long terme de l'entreprise.

Il s'agirait d'une erreur d'appréciation pour plusieurs raisons :

► La démarche stratégique conduit à saisir des opportunités qui entraînent la mise en œuvre d'investissements techniques, commerciaux et financiers. Pour préserver l'équilibre financier global de l'entreprise et son indépendance, il demeure prioritaire pour chacun des projets qui jalonne la stratégie un « cash-flow » satisfaisant, c'est-à-dire un flux de trésorerie positif. Aucune stratégie de développement, de diversification, d'association ne peut donc être retenue sans avoir vérifié sa faisabilité au travers d'un plan de trésorerie.

► Dans certaines méthodes d'analyse stratégiques, la trésorerie constitue le pivot de la réflexion et parfois même le point décisif de la réussite ou de la différenciation par rapport aux concurrents.

Lorsque l'entreprise raisonne sa stratégie, avec des approches tirées de l'art militaire (Sun Tsun) ⁽⁸⁾, elle est amenée à envisager des attaques frontales, latérales, des replis défensifs,..., en utilisant le marché comme le champ de bataille où s'affrontent des adversaires (concurrents) équipés d'armes et de munitions (produits, publicité, prix,...). La trésorerie est souvent dans cette approche le nerf de la guerre. Un protagoniste ne peut, par exemple, mener vis à vis de son adversaire une guerre de prix (attaque frontale) que s'il dispose suffisamment de munitions (trésorerie) pour tenir le choc le temps nécessaire pour affaiblir son adversaire. Dans le cas contraire, il s'expose lui-même à un risque d'assèchement de ses liquidités.

2-2-2 : Appréciation des risques liés à la gestion des flux financiers :

On peut actuellement observer une attention accrue sur la gestion des risques dans l'entreprise. Ceci s'est traduit à la fois par un cadre réglementaire renforcé et par une pression grandissante des marchés pour une plus grande transparence et prise de conscience par les équipes dirigeantes. La gestion de trésorerie permet de faciliter la gestion de certains risques comme ceux de liquidités. Ces derniers sont

³³⁸ : Cours Gestion Stratégique (Mr Ralison Roger), 4^{ème} Année, Département GESTION, 2006

plus ou moins mesurés à travers la gestion de trésorerie par la comparaison de l'exigibilité des dettes et des espérances de recettes.

Par ailleurs, la gestion de trésorerie permet de : prévoir l'évolution des soldes débiteurs ou créditeurs des comptes de l'entreprise, réduire au minimum les fonds dormants, assurer le meilleur placement des liquidités.

CONCLUSION DU CHAPITRE II :

En guise de conclusion, ce chapitre a présenté successivement quelques éléments fondamentaux en matière de gestion de trésorerie tels que des définitions et objectifs. Il a été aussi évoqué dans cette rubrique le volet relatif aux caractéristiques de la gestion de trésorerie comme le champ d'application et son importance par rapport au pilotage global de l'entreprise.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE :

La première partie de notre recherche a été surtout axée sur le cadre général. Nous avons développé, tout au long de ce premier volet, la présentation de la société où nous avons présenté des renseignements généraux : identification de la société JB, son historique. Nous avons aussi mis en relief la structure organisationnelle de la société ainsi que celle du service finance et trésorerie. Par ailleurs, les activités et les missions ont été analysées dans le cadre d'un aperçu global sur la société. La théorie générale sur la gestion de trésorerie a été tenue compte à partir des définitions relatives à la trésorerie et des éléments constitutifs ou caractéristiques à savoir les objectifs et l'importance de la gestion de trésorerie. Tous les éléments mis en exergue concernant la société JB, nous affirment et nous confirment qu'elle fait partie des grandes sociétés industrielles malagasy. Elle occupe une place prépondérante dans le développement de l'économie nationale. Au terme de cette première rubrique de notre recherche, nous pouvons dire que la société JB, malgré sa puissance, connaît un certain nombre de problèmes qui méritent d'être résolus à temps.

PARTIE II

ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE

CHAPITRE 1 : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA QUANTIFICATION DES
PARAMETRES INFLUENCANT LES DECIDEURS

CHAPITRE 2 : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA GESTION DES RISQUES
OPERATIONNELS

La société JB est une des grandes sociétés modernes à Madagascar. Elle remplit les conditions lui permettant de se hisser au rang des grandes entreprises malagasy. Ses points forts résultent des données techniques et financières fiables dont elle dispose dans la prise des décisions, et de l'anticipation d'actions sur des situations éventuelles pouvant entraîner de sérieuses difficultés. Néanmoins, la société JB éprouve de nombreux problèmes apparemment négligeables qui se situent au niveau des différents services. Les sources de ces problèmes devraient être identifiées à partir d'un bon diagnostic, afin que l'entreprise puisse y prendre des décisions adéquates.

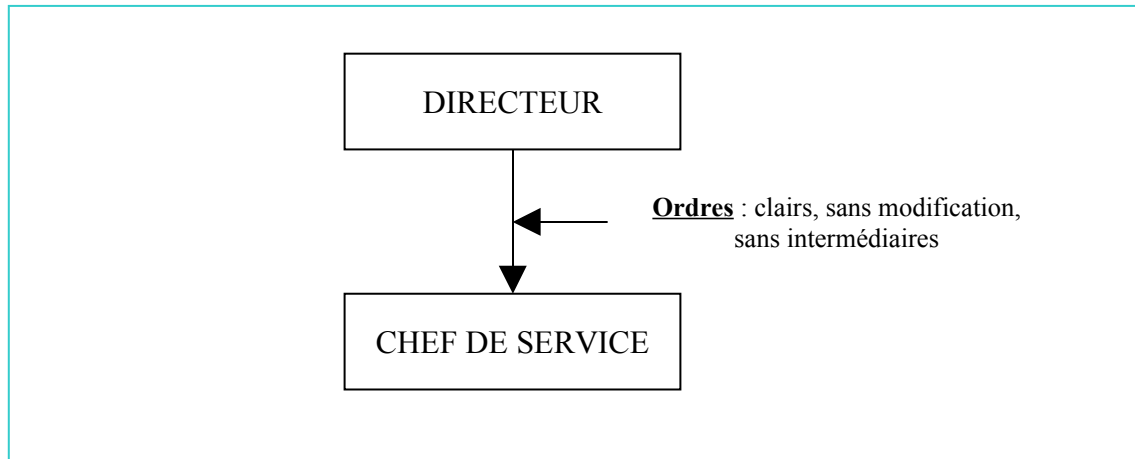
Notre analyse critique relative à la situation existante repose sur trois volets principaux : les points forts cernés au niveau de l'entreprise et au niveau de la gestion de trésorerie, les problèmes rencontrés au niveau des paramètres quantitatifs influençant les décideurs, et les problèmes rencontrés au niveau de la gestion des risques opérationnels.

Nous avons déjà vu l'organisation de la société JB dans la précédente partie. On constate que l'organisation de JB est une organisation fonctionnelle. Le personnel est regroupé en service. Et chaque service effectue une fonction bien déterminée dans le processus de la bonne marche de la société. En effet, la croissance de l'entreprise impose une certaine spécialisation des tâches et leur regroupement en quelques grandes fonctions. Par la définition de Hellriegel ⁽⁹⁾, l'organisation fonctionnelle correspond à la première étape de la structure des entreprises n'ayant qu'une seule activité. L'entreprise adopte alors une structure simple et claire. De par sa simplicité, l'organisation structurelle de JB a le mérite de la clarté. Les décisions et les ordres proviennent du haut de la pyramide c'est-à-dire des directions et descendent tout de suite sans intermédiaire aux responsables opérationnels de chaque service. C'est ainsi qu'il n'y a pas de risque de modification ou d'incompréhension des ordres. Quelques services sont regroupés sous les ailes d'une Direction. Ceci par exemple le cas des services comptabilité, trésorerie et finance, et achat qui sont parrainés par la DAF. Cela implique que les ordres et décisions reçus au niveau des services viennent d'un seul chef. La société JB ne

³⁴⁹ : D Hellriegel, R W Woodman, Management des organisations, édition De Boek Université, Bruxelles 1993, 182 pages

connaît pas alors un chevauchement de tâches, de décisions et de responsabilités. Cette simplicité est représentée par le schéma suivant :

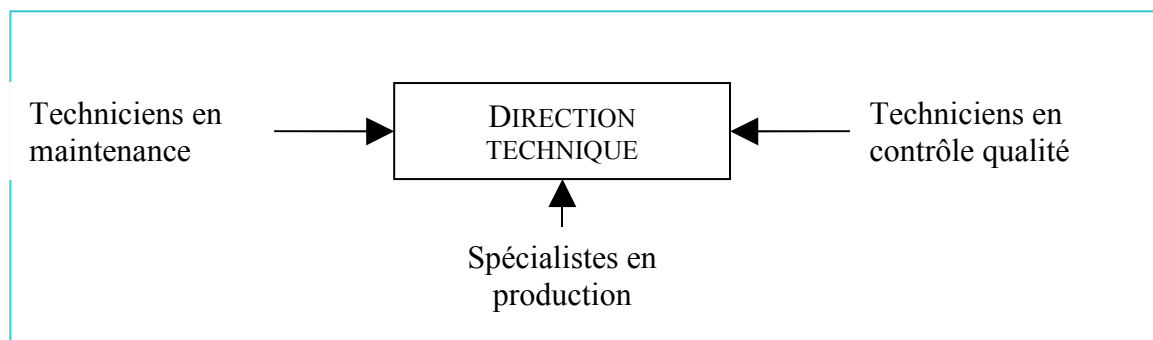
Figure 10: clarté des ordres



Source : JB

En outre, la spécialisation des tâches permet de regrouper les spécialistes au sein des différentes fonctions. L'organisation de JB est propice au développement des compétences dans des domaines techniques spécialisés. Par conséquent, elle est formellement centralisée dans la mesure où le dirigeant est le seul susceptible d'assurer sa cohésion globale. Voyons par exemple le cas de la Direction technique qui regroupent des techniciens en maintenance, des spécialistes en production,....

Figure 11: spécialisation des tâches

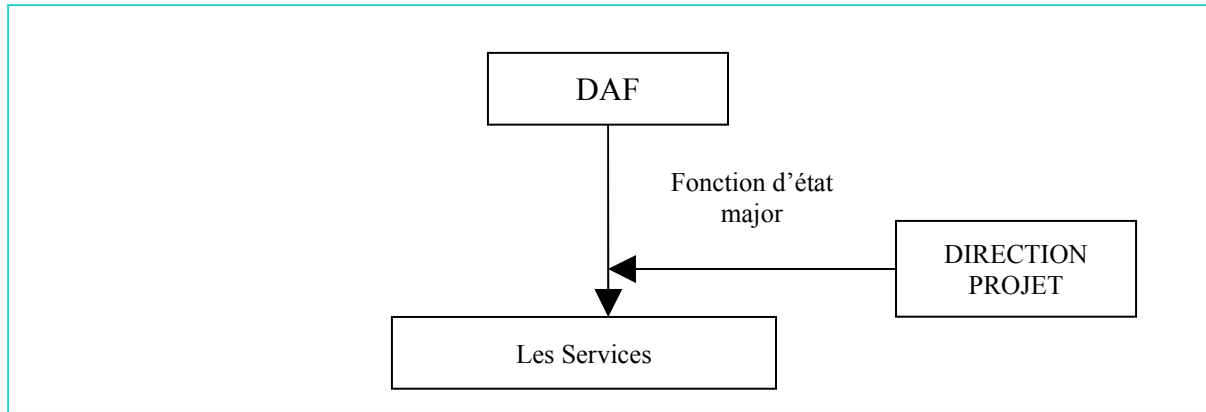


Source : JB

Par ailleurs, la Direction Générale s'entoure de collaborateurs ayant des compétences en gestion ou autres pour l'assister dans la préparation de ses

décisions. Ce sont des conseillers qui assurent la faisabilité et la pertinence des décisions stratégiques. Il s'agit donc d'un renforcement de l'organisation à partir des fonctions d' « état major ».

Figure 12: renforcement de l'organisation



Source : JB

Malgré l'existence des points forts enregistrés au niveau de la performance de la société JB, quelques problèmes ont été détectés et se sont manifestés au sein de la dite société.

CHAPITRE I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA QUANTIFICATION DES PARAMÈTRES INFLUENÇANT LES DECIDEURS :

Le service Finance et Trésorerie est le centre financier de la société JB. Le trésorier ne peut pas donc travailler de façon indépendante des autres fonctions de l'entreprise. Il doit entretenir des rapports privilégiés avec :

- La comptabilité générale par le recalage avec les flux comptabilisés, les rapprochements bancaires, charges et produits financiers,...
- Les services acheteurs qui gèrent les commandes et donnent accord pour le règlement des factures,....
- Les services commerciaux, émetteurs de factures,.....

Dans ce chapitre, notre étude se focalisera sur les relations que le service trésorerie entretient avec les services vendeurs et acheteurs dont leurs fonctions aboutissent aux encaissements et aux décaissements.

SECTION 1: QUELQUES LACUNES AU NIVEAU DU SYSTEME DE PREVISION ET DE REPORTING :

La capacité d'anticipation est un des savoirs faire différenciateurs de l'entreprise moderne et le restera sans doute pour les prochaines années. En effet, lorsque l'environnement économique est turbulent et imprévisible, il est d'autant plus important d'imaginer les futurs possibles, afin de s'y préparer. Mais il faut bien comprendre, que de nos jours, prévoir ne signifie plus définir des objectifs en prolongeant les tendances constatées aujourd'hui. Prévoir signifie explorer différents scénarios correspondant le mieux à une stratégie globale mûrement réfléchie. L'important dans l'imagination du futur est de se préparer à réagir plus vite et mieux, face aux événements qui, de toute façon, seront inattendus. L'exercice de prévision est donc plus ouvert puisqu'il vise à donner une capacité de réaction et de cohérence afin de tirer le meilleur profit de la situation. La gestion prévisionnelle de

trésorerie fait donc partie d'une démarche globale par laquelle l'entreprise s'efforce simultanément de synchroniser au mieux ses décisions à long terme et à court terme, autour d'un fil conducteur cohérent explicité par sa stratégie.

La prévision des flux financiers est tournée vers deux univers :

- L'environnement financier de l'entreprise (conjoncture économique globale, parités monétaires, coût du crédit, taux d'inflation, fiscalité,...),
- Les besoins vraisemblables de l'entreprise en fonction de ses choix industriels et commerciaux et des performances économiques qu'elle espère obtenir.

Pour le service Finance et Trésorerie de la société JB, les prévisions de trésorerie sont essentiellement basées sur l'établissement de documents prévisionnels dont :

- La prévision de trésorerie,
- Le suivi de la situation de trésorerie.

Ces documents prévisionnels de trésorerie sont complémentaires au budget d'exploitation qui englobe d'autres budgets à savoir le budget des ventes, de la production, des achats et des services généraux. L'élaboration de chaque catégorie de budget nécessite un programme et un plan.

La société JB connaît quelques lacunes au niveau du système de prévision dont la cause principale sont les politiques d'approvisionnement provenant des relations existant entre l'usine et le service Finance et Trésorerie, objet de notre analyse dans le paragraphe suivant.

1-1 Manque d'un plan d'approvisionnement :

La prévision établie par le service Finance et Trésorerie de la société JB doit tenir compte des données prévisionnelles des encaissements et des décaissements émanant des différents services dont les plus concernés sont le service commercial et le service de production qui est l'usine.

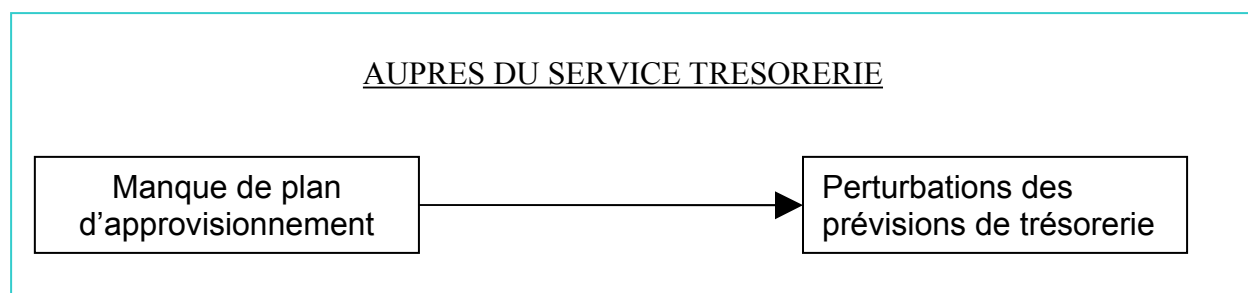
Les achats de matières utilisées par l'usine constituent la majorité des décaissements au niveau du service finance et trésorerie. Or, l'élaboration des prévisions sur ces achats par le service finance et trésorerie se fonde sur l'utilisation

de prévision par extrapolation. Cette méthode consiste à établir des prévisions à partir de l'exercice précédent. Les prévisions sur achats font partie des rares types de prévision sur décaissements dont le service finance et trésorerie applique cette méthode. De ces faits, les décaissements sur achat peuvent exercer une grande influence sur les prévisions en ce sens établis par le service finance et trésorerie. Cette situation peut s'expliquer par le manque de plan d'approvisionnement établi par l'usine permettant au service de trésorerie d'élaborer une prévision fiable, bien fondée sur les décaissements. Par ailleurs, ce document « plan d'approvisionnement » est un des outils que nous estimons plus importants pour la prévision des décaissements par le service Finance et Trésorerie.

Ce plan d'approvisionnement constitue ainsi le document de liaison entre l'usine et le service de trésorerie. Donc, le non établissement de ce document au profit du service finance et trésorerie peut engendrer une mauvaise prévision des décaissements et de trésorerie.

La non considération de ce processus et de cette procédure de la part des responsables de l'usine peut nuire à l'efficacité des prévisions de trésorerie.

Figure 13: perturbation causée par le défaut d'un plan d'approvisionnement comme document de base



Source : l'Auteur

L'inexistence de plan d'approvisionnement à la disposition du service finance et trésorerie peut emmener à des écarts de prévisions pour la trésorerie de la société JB.

1-2 : Existence d'écarts de prévisions :

Le service Finance et trésorerie aurait du établir des prévisions sur les décaissements à partir des données prévisionnelles fournies par les responsables de l'usine. En réalité, l'usine doit dresser un plan d'approvisionnement qui va constituer de document de base pour le service de trésorerie. L'usine est donc en quelque sorte une source de données nécessaires à l'efficacité des travaux au sein de la trésorerie. Cependant, la situation de prévision des décaissements de la société JB est toute autre. Le service Finance et trésorerie élabore des prévisions en fonction des opérations des exercices antérieurs afférents à la prévision des approvisionnements de l'usine qui pourrait ne pas correspondre aux besoins réels. De par cette méthode arbitraire et empirique utilisée par le service de trésorerie dans ce sens, l'écart de prévision est quelque fois visiblement manifeste. On peut remarquer l'inadéquation des prévisions par rapport aux réalités existantes. En terme d'évaluation, l'écart peut engendrer les situations suivantes :

- Les prévisions sont sur estimées par rapport aux réalités.
- Les prévisions sont sous estimées par rapport aux réalités.

1-3 : Prise de décision perturbée :

Les fausses prévisions sont à l'origine des faux scénarios et de simulation en trésorerie. Cela implique un surcroît de frais sur les opérations. Ainsi par exemple, le cas d'une commande de l'usine entraînant un écart de prévision au niveau de la trésorerie. Les scénarios du trésorier résultent donc de sa prévision arbitraire par défaut. Cependant, si une commande est payable à partir d'une banque « A » qui n'a pas de provision suffisante, le trésorier est obligé alors de modifier ses décisions soit par « un découvert bancaire » soit procéder à un transfert de fond (virement) d'une banque « B » à la banque « A ». Quelque soit les actions entreprises par le trésorier pour trouver des solutions à ce problème, des frais supplémentaires sont inévitables :

- Pour le découvert bancaire, il y a les frais de découvert qui se calcule comme suit :

$\text{Coût de découvert} = \text{Intérêts débiteurs} + \text{CPFD}$

On a recensé pour le premier semestre de cet exercice 2007, les frais relatifs aux découverts bancaires représentés par le tableau suivant :

Tableau 04: les frais moyens des découverts pour le premier semestre 2007

BANQUE	Intérêts Débiteurs (Id) moyen en Ariary	CPFD moyen en Ariary
BNI	60 000 000	1 200 000
BMOI	60 000 000	3 500 000
BFV	10 000 000	720 000
TOTAUX	130 000 000	5 420 000

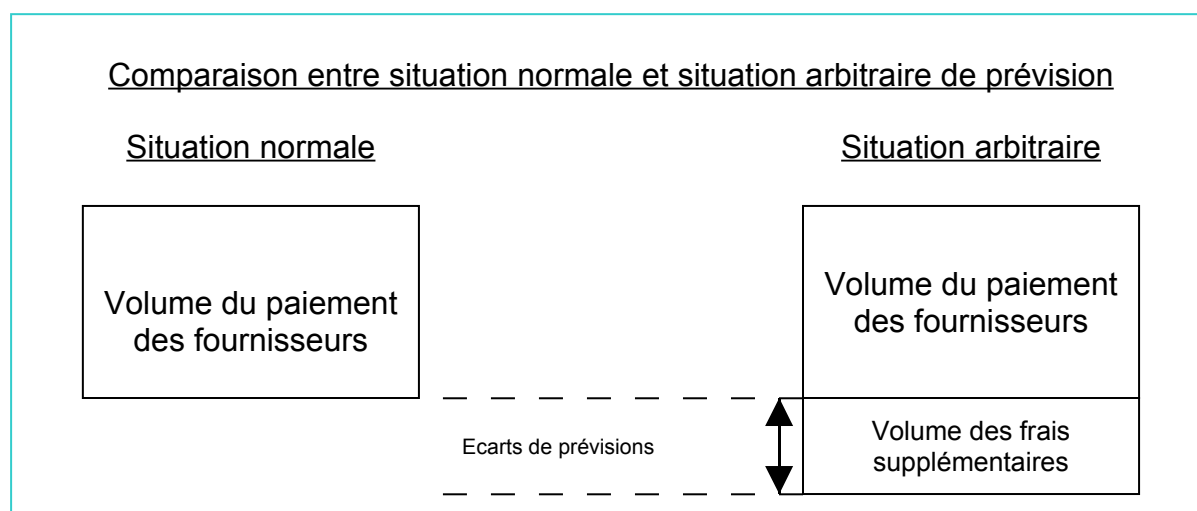
Source : la société

- Pour le virement interbancaire : frais sur virement

Etant donné que la société JB fait partie du groupe OIM/JB, les virements inter entreprises sont des pratiques courantes. Par ailleurs, pour le premier semestre de l'exercice 2007, la société JB enregistre en moyenne 700 000 Ariary de frais relatifs aux virements interbancaires.

La représentation suivante montre la perturbation causée par les frais supplémentaires.

Figure 14: existence d'écarts de prévision



Source : l'Auteur

Les écarts de prévision sont donc un facteur bloquant à la réalisation d'une bonne performance du service Finance et Trésorerie.

SECTION 2 : DIFFICULTES AU NIVEAU DE LA GESTION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT :

Dans son rôle quotidien, le trésorier intervient sur deux plans différents :

- il entretient un dialogue permanent avec tous les managers dont les décisions sont susceptibles d'améliorer la situation de trésorerie.
- Il procède à la réactualisation des prévisions et à des simulations et des arbitrages permettant de prendre les meilleures décisions possibles.

La première action consiste naturellement par tous les moyens possibles de réduire les besoins de fonds.

Durant le cycle de production, l'entreprise est amenée à engager des dépenses, qui ne seront récupérées que lors de l'encaissement des ventes. Il existe donc une « masse d'argent » à mobiliser, nécessaire au fonctionnement de l'entreprise, au même titre qu'il est nécessaire d'en mobiliser pour payer les locaux, équipements,.... Elle correspond à la différence entre les besoins de financement du cycle de production (stock+créances clients) et les ressources apportées par le crédit fournisseur. Cette masse d'argent immobilisée dans l'entreprise est appelée « Besoin en Fonds de Roulement ». Le BFR est le solde des comptes de bilans directement rattachés au cycle d'exploitation d'où sa formule :

BFR= Actif Courant – Passif Courant

Ou

BFR= (Stocks + Créances clients) – Crédits fournisseurs

La croissance de l'entreprise tend à accroître le volume du BFR car les stocks et les délais de paiement accordés aux clients progressent souvent plus vite que le chiffre d'affaires (les décaissements passent avant les encaissements). En revanche, en période de récession, le BFR continue paradoxalement à croître car les mesures de restrictions ne sont pas immédiatement suivies d'effets. L'entreprise peut donc rencontrer des difficultés de trésorerie si sa rentabilité ne permet pas de faire face au surcroît de financement nécessaire.

Un BFR très faible ou négatif constitue un facteur stratégique favorable au développement d'une politique de croissance. Autrement dit, le niveau du BFR témoigne de la qualité stratégique de l'entreprise car il est le reflet des relations de force qu'elle entretient avec ses clients et ses fournisseurs. En réalité, les créances client, les dettes fournisseurs et les stocks sont rapidement remplacés par d'autres. Le BFR est donc à la fois liquide et permanent. Il est alors indispensable de modéliser le BFR afin de mieux savoir anticiper l'incidence de son évolution sur la trésorerie en fonction des paramètres suivants :

- Niveau de stock,
- Conditions de règlement des fournisseurs,
- Conditions de règlement des clients.

2-1 : Non considération du paramètre « BFR » :

Le BFR naît du décalage entre la sortie et rentrée d'argent. Ainsi, outre les stocks, il comptabilise essentiellement les créances accordées aux clients et des dettes dues aux fournisseurs. L'optimisation du BFR est peu traitée en tant que telle dans le cadre des programmes dits « classiques » de réduction de coût. Toutefois, le BFR peut et doit être maîtrisé pour l'amélioration de gestion du cash.

En principe, tous les éléments constitutifs du BFR sont complémentaires, indissociables et doivent être gérés ensemble :

- le créances clients et dettes fournisseurs,
- les stocks.

Au sein de la société JB, étant donné que ces éléments du BFR sont gérés par différents services, il est impossible de faire une gestion du BFR.

Tableau 5: éléments du BFR repartis dans les différents services

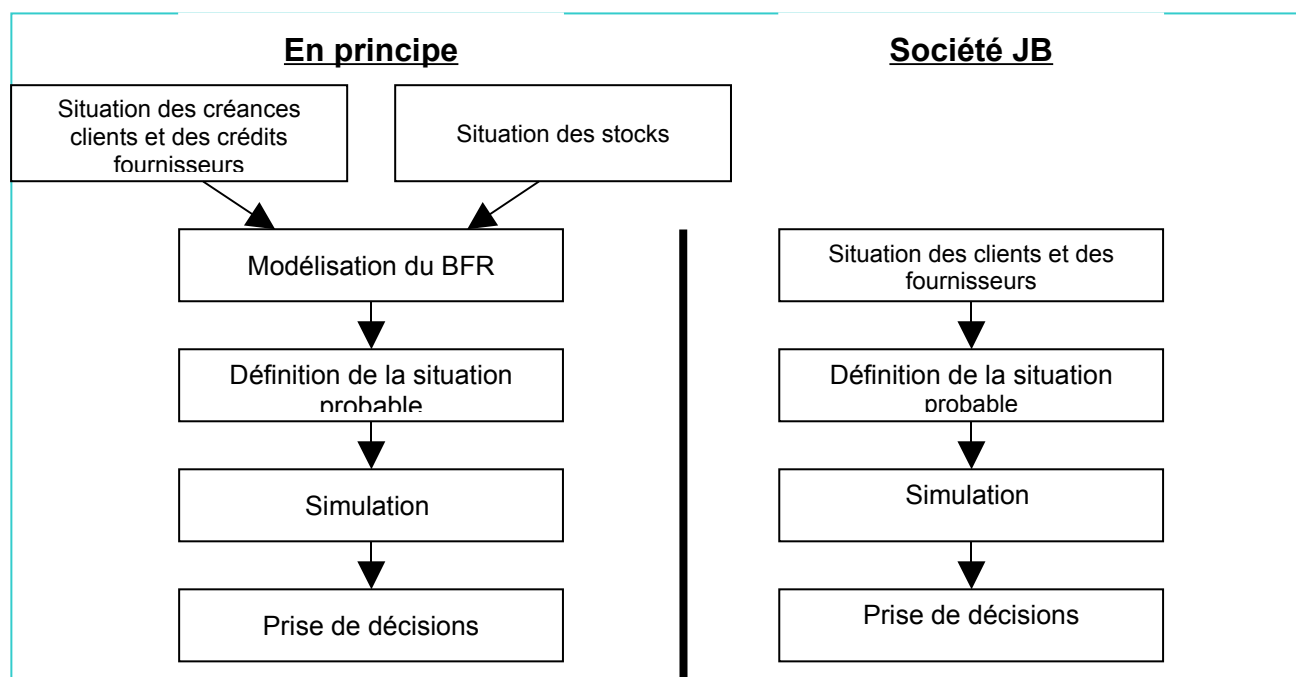
Services	Eléments du BFR
Finance et Trésorerie	Créances clients et crédits fournisseurs en délais et en volume
Magasin (usine)	Niveau des stocks, rotation des stocks,...
Vente (distribution)	Evolution des chiffres d'affaires

Source : l'Auteur

En outre, les responsables de la société JB estiment que la gestion du BFR n'est pas forcément représentative du besoin permanent de l'entreprise et ne doit s'analyser que dans une perspective évolutive (par exemple en fin de période). De ces faits, le paramètre BFR n'est pas considéré. La Direction n'exige pas la pratique de la gestion du BFR comme il se doit.

Effectivement, le BFR conditionne et influe les décisions prises par la direction d'une entreprise. Trois lettres qui sont essentielles pour toute société soucieuse d'économie. La prise de décision au niveau de la direction de la société JB suit la démarche suivante :

Figure 15: mode de prise de décision



Source : l'Auteur

De par cette représentation, on constate que le BFR constitue un indicateur dans la prise de décision de la Direction. Mais la modélisation du BFR fait défaut au sein de la société JB. A la place de cette modélisation du BFR, la société se sert seulement des créances et des crédits fournisseurs aboutissant à la dernière étape qu'est la prise de décision de la Direction.

2-2 : Risques probables de la non pertinence des décisions et de liquidité :

Nous verrons successivement dans ce volet, le risque de non pertinence des décisions et le risque de liquidité.

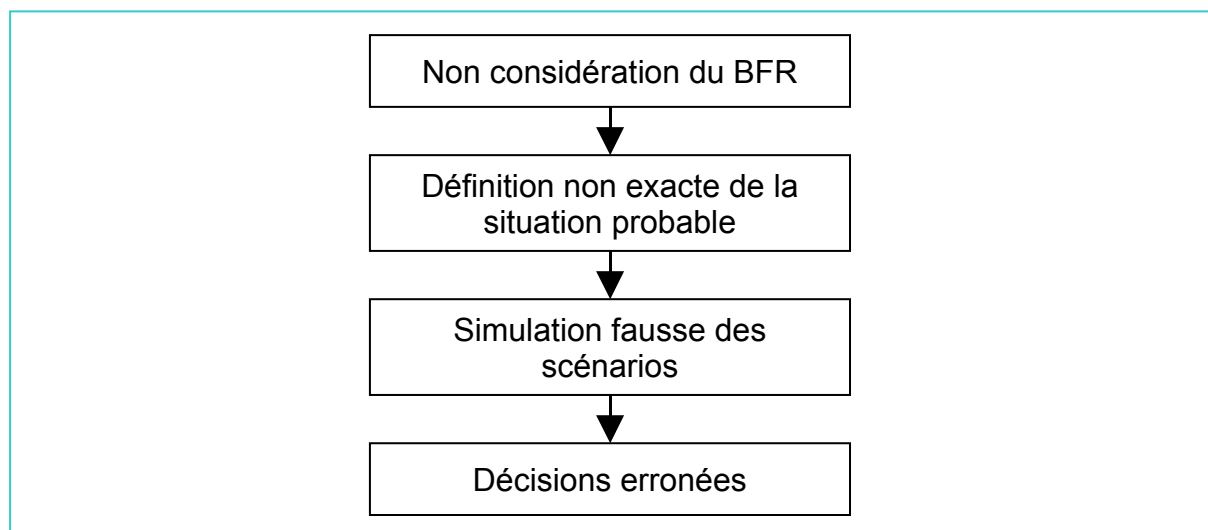
1-2-1 : Décisions éventuellement non pertinente :

Parmi les décisions prises par la société JB, nous avons pu constater qu'il n'y a pas d'interdépendance entre les politiques commerciales et la trésorerie en cas de besoin de fonds dû à la non considération du paramètre BFR. En cas de force majeur, sur la trésorerie, la direction aurait dû modifier momentanément les politiques commerciales.

Des conséquences directes causées par la non existence du paramètre « BFR » peuvent subvenir dans la démarche aboutissant à la prise de décision au niveau de la direction : définition non exacte de la situation probable, faux scénarios.

La définition non exacte de la situation probable se traduit par la sur- évaluation ou la sous- évaluation des résultats en terme de chiffres. Par conséquent, les différents scénarios sont simulés de façon incorrecte. Par la suite, les décisions prises peuvent amener la gestion de trésorerie de la société vers une situation floue.

Figure 16: importance du BFR sur les décisions



Source : l'Auteur

1-2-2 : Risques de liquidité :

Le terme de liquidité désigne l'aptitude de l'entreprise à faire face à celle échéance. Le risque de liquidité est l'impossibilité de l'entreprise à un moment donné à honorer ses engagements. Avec la non existence du paramètre BFR, l'éventualité de risque de liquidité pourrait se produire. Nous avons pu constater l'évolution du BFR de la société JB à partir des bilans des trois derniers exercices successifs (2004-2005-2006). Ces bilans sont en terme de pourcentage par rapport à la somme du bilan. Le tableau ci après précise ce risque éventuel de liquidité.

Tableau 06: trésorerie de JB des trois dernières années (pourcentage par rapport au somme du bilan)

Eléments	2004	2005	2006
FRNG= RD-ES	43,03	37,16	34,79
BFR= ACEnb -PCEnb	39,63	31,13	47,25
T= FRNG – BFR	3,40	6,03	-12,46
Base 100 = somme du bilan fonctionnel			
RD : ressources durables			
ES : emplois stables			
ACEnb : actifs courants d'exploitation non bancaire			
PCEnb : passifs courants d'exploitation non bancaire			

Source : JB

De par ce tableau, on remarque que le FRNG par rapport à la somme du bilan diminue chaque année. Le BFR au contraire diminue en 2005 mais augmente considérablement en 2006 atteignant la barre des 47%. La trésorerie dans ce cas, augmente un peu en 2005 mais devient négative en 2006. L'investissement sur l'achat d'une nouvelle machine en fin 2006 pourrait être la cause de cette situation.

CONCLUSION DU CHAPITRE I :

Pour conclure, nous dirions que des problèmes ont été observés au niveau de la quantification des paramètres influençant les décideurs. Nous avons pu dégager quelques lacunes au niveau du système de prévision et de reporting tels que le manque d'un plan d'approvisionnement, l'existence d'écarts de prévisions. Nous avons dégagé aussi des difficultés au niveau de la gestion du BFR comme la non considération de ce paramètre et le risque de déséquilibre financier.

L'analyse de ces différents problèmes nous a permis de reconnaître l'importance de la gestion de trésorerie dans la prise de décision des décideurs.

CHAPITRE II : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS :

L'informatisation des activités est une des conditions incontournables pour toutes les entreprises modernes dans le contexte de la mondialisation de l'économie. Depuis 1997, la société JB a décidé d'informatiser tous les travaux de traitement pour l'efficacité de la gestion en général. Dans la réalisation de cette politique économique, la société JB dispose de nombreuses infrastructures modernes en vue d'instaurer une nouvelle technologie d'information et de communication (NTIC). Le système de communication, au sein de la société, est défini par l'intranet c'est-à-dire un procédé de communication interne entre les différentes directions et services. A partir de cette nouvelle technologie, toutes les données relatives aux activités de la société sont accessibles à tous les agents concernés qui peuvent insérer des données ou en consulter. Des ordinateurs ou « personal computer » (PC) professionnels sont à la disposition des agents responsables oeuvrant dans les travaux de traitement. En outre, la société utilise des logiciels correspondants aux activités de traitement tels que ceux de comptabilité (Sage SAARI compta 100), de communication (Out look) et le logiciel commercial (Sage SAARI Gestion commerciale). L'instauration de l'informatisation des travaux de traitement permet à la société JB d'améliorer sa performance : gain de temps, fiabilité des données. Comme tous les services de la société JB, le service Finance et trésorerie utilise toutes ces technologies modernes en plus de ce qu'il se sert particulièrement en la matière. En effet, ce service est doté d'un progiciel de trésorerie permettant de contrôler les opérations bancaires :

- passage automatique des dates d'opérations en dates de valeurs,
- recalage automatique des soldes,
- vérification des échelles d'intérêts et du montant des agios,
- contrôle des conditions bancaires,
- aide à la décision pour procéder aux arbitrages importants,
- simulation sur la trésorerie prévisionnelle,

- analyse statistique a posteriori des flux (par banque, par centre payeur, par nature,...)
- construction du budget de trésorerie et le plan de trésorerie.

En plus, le personnel du service « finance et trésorerie » dispose d'un certain nombre de qualités contribuant à l'efficacité des activités professionnelles et justifiant sa compétence. Le personnel dans son ensemble a déjà suivi des études supérieures en gestion, donc capable de maîtriser les fonctions de la trésorerie : connaissance des tenants et aboutissants d'un document à première vue. Il a la maîtrise particulière des outils de règlement, fondement des fonctions de la trésorerie. Ainsi par exemple, il a le savoir au plus haut degré de la manipulation des différentes monnaies scripturales comme les chèques, les virements et les papiers commerciaux. Entre autres, il maîtrise les outils informatiques comme les micro-ordinateurs et leurs accessoires, des logiciels de bureautiques (Word, Excel) et de comptabilité (sage SAARI 100). Les moyens de communication moderne sont utilisés par le personnel de la trésorerie (courriers électroniques, fax,.....). Quelques techniciens de la trésorerie sont aptes à utiliser des progiciels de communication avec les banques nationales et internationales. L'intégrité, l'assiduité, la ponctualité, l'esprit d'équipe de recherche et d'innovation sont les caractéristiques particulières du personnel du service finance et trésorerie.

Le temps imparti aux travaux est strictement respecté. Aucune erreur n'est autorisée en matière de trésorerie. Le personnel dans ses activités se réfère toujours au slogan « travail sans erreur et à temps ». Il fournit ainsi des travaux de qualité montrant leur compétence professionnelle.

Après avoir présenté les atouts permettant à la société de se perfectionner, nous avons pourtant remarqué quelques lacunes qui pourraient entraver sa performance.

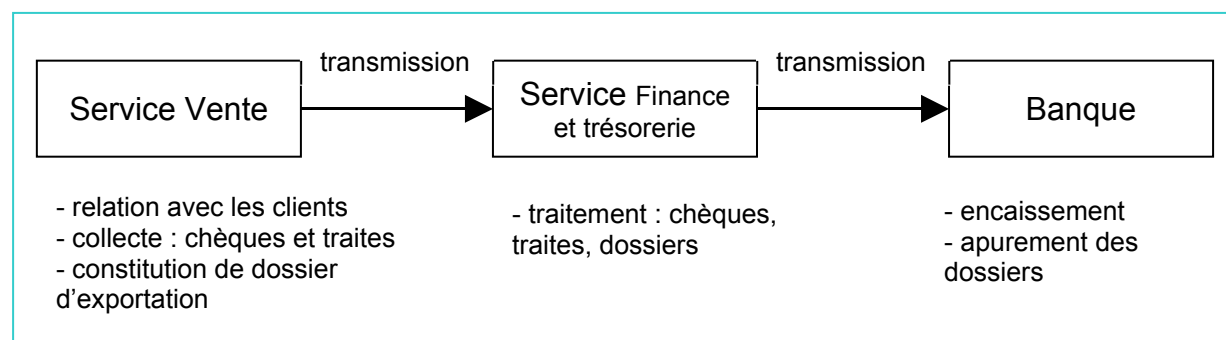
SECTION 1: NON PERTINENCE DE CERTAINES FORMES DE COLLABORATION DU SERVICE FINANCE ET TRESORERIE AVEC SON ENVIRONNEMENT DIRECT :

Les services « vente » et « achat » constituent les composantes principales par les problèmes relatifs à la collaboration du service Finance et Trésorerie avec son environnement direct. Ces services ont été particulièrement choisis dans la mesure où ils se chargent des opérations aboutissant à des encaissements et à des décaissements.

La situation de collaboration s'analyse à deux niveaux : entre service « vente-trésorerie » et entre service « achat-trésorerie ». Les trois services sont liés dans leurs fonctions.

Le service vente est le service qui entretient des relations directes avec les clients. Selon ce procédé, les moyens de paiement des clients locaux (chèques, traites) et les dossiers pour ventes à l'exportation sont transmis au service Finance et Trésorerie. En ce qui concerne les chèques, le service de trésorerie de la société JB doit les traiter. Les chèques y seront triés par banque puis enregistrés dans le bordereau de versement enfin, acheminés vers les banques pour encaissement au compte de la société. Pour les dossiers des exportations, ils sont acheminés au service de trésorerie lorsqu'ils sont complets. Ce processus suit un calendrier préalablement établi dans le but de faciliter la gestion de trésorerie et peut être représenté par le schéma suivant :

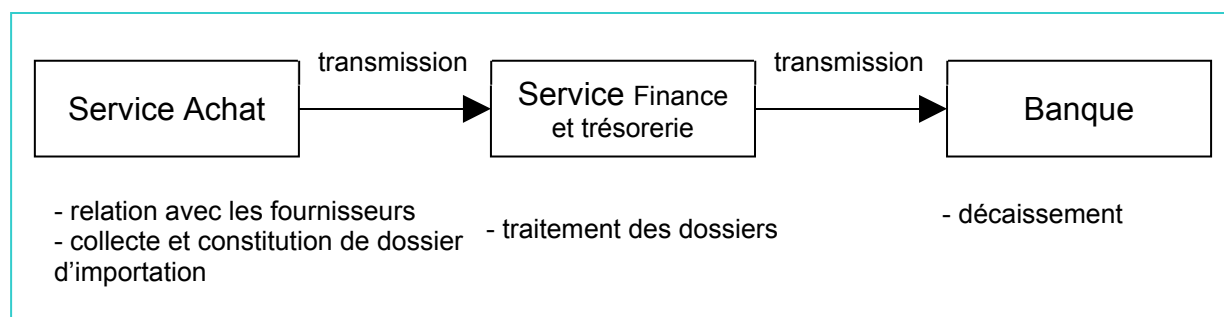
Figure 17: circuit des dossiers d'exportation



Source : JB

D'une manière générale, le service achat assure les achats directs à l'échelle nationale et internationale de ce dont la société a besoin. Il nous semble plus important d'analyser la situation des achats internationaux car les procédures s'y avèrent complexes. Dans ce cadre, ce service assure la collecte des documents d'importation émanant des fournisseurs étrangers. Ces documents révèlent une importance capitale dans la mesure où le paiement des fournisseurs et le dédouanement des marchandises en dépendent.

Figure 18: circuit des dossiers d'importation



Source : JB

Si telle est l'analyse faite sur la situation de collaboration entre le service Finance et trésorerie et son environnement direct, nous évoquons les différents problèmes d'ordre opérationnel qui pourraient en subvenir.

1-1: Imprudence dans les traitements :

L'imprudence résulte des comportements de quelques agents lors de la réalisation des tâches. Elle peut être due au surcroît de travail où les agents sont quelques fois débordés. Ces problèmes pourtant ne sont pas habituels ni fréquents. Ils se présentent seulement à certain moment où les opérations sont nombreuses.

1-1-1: Au niveau du service Vente :

Nombreuses sont les difficultés d'ordre opérationnel observées au niveau du service vente.

► Le délai de remise des chèques client n'est pas respecté. Ainsi par exemple, la transmission des chèques doit être effectuée à une date déterminée selon la

procédure. Cependant, elle ne se fait le plus souvent que quelques jours après le délai fixé. Si la date de remise de chèque au service Finance et trésorerie est fixée tous les vendredis, dans le plus part des cas, elle ne se fait que le mardi suivant.

► L'omission de certains traitements d'un dossier pourrait être l'origine d'un certain nombre de problèmes. Parmi ces deniers, nous pouvons citer le non affichage de certains éléments qui pourraient servir et compléter les bases de données nécessaires et suffisantes. Ce problème se traduit par la constatation d'une facture qui n'a pas été comptabilisée au niveau du service vente pourtant elle a été déjà payée par le client. Nous pouvons citer comme exemple les factures (F013890B, F013878) du client « CHUE WING » qui n'ont pas été comptabilisées. On ne remarque cette omission que lors du paiement du client auprès du service finance et trésorerie.

1-1-2: Au niveau du service Achat :

Les problèmes rencontrés au niveau du service Achat ont des répercussions sur la gestion de trésorerie. Ces problèmes sont d'ordre opérationnel.

► Un des problèmes constatés au niveau du service achat est l'omission des relances à temps auprès des fournisseurs. L'agent du service achat oublie quelques fois de faire la relance à la date assignée. Il s'agit d'un rappel de confirmation sur l'acheminement des documents. Au cas où cette situation se produirait, la constitution du dossier ne se fait pas à temps et le délai prévu n'est pas respecté.

► Le manque de document au moment voulu engendre un problème au niveau des banques pour le paiement des fournisseurs. Par ailleurs, ce problème se répercute sur le dédouanement des marchandises qui nécessite un dossier complet. Ce cas touche particulièrement les opérations d'importation payées par « ouverture de crédit documentaire ». Nous constatons souvent, que lorsque cette situation à problème se présente, une lettre de garantie doit être établie par la société. De par cet engagement, la banque perçoit une « commission sur caution » dont le taux est fixé à 0,5% de la valeur des marchandises.

► La confusion de certains dossiers d'un fournisseur révèle un problème majeur au niveau des traitements des opérations réalisées par le service achat. Des dossiers relatifs à des commandes successives auprès d'un même fournisseur pourraient faire l'objet d'une confusion. Ce problème se traduit essentiellement du fait que les numéros d'identification des dossiers pourraient s'intervertir.

Les problèmes que nous venons d'analyser proviennent de l'imprudence professionnelle de certains agents des services vente et achat en étroite collaboration avec le service Finance et Trésorerie. Ces problèmes engendrent des conséquences plus ou moins sérieuses au niveau de la gestion de la trésorerie.

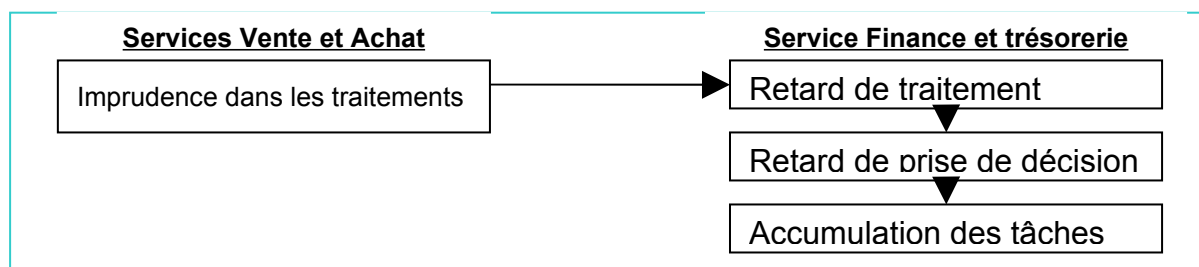
1-2 : Surcroît des frais et perte de temps :

Vu l'étroite collaboration qui existe entre le service Finance et Trésorerie et les services Achat et Vente, les problèmes issus de ces derniers auront des impacts directs sur la trésorerie. Parmi les conséquences possibles dans cette situation, nous pouvons mettre en relief la perte de temps ainsi que l'augmentation des charges.

1-2-1 : La perte de temps :

Au niveau du service Finance et Trésorerie de la société JB, la perte de temps s'explique par le retard de traitement, de prise de décisions et de l'existence de l'empiètement des tâches. Ces faits s'enchaînent les uns après les autres. En effet, le décalage du temps imparti pour le traitement des dossiers entraîne naturellement le retard dans la prise de décision. Ce qui implique que les tâches vont s'empiéter, s'accumuler alors qu'elles devraient être réalisées dans un délai limité.

Figure 19: répercussions des imprudences de traitement



Source : l'Auteur

1-2-2 : L'augmentation des coûts des opérations :

On peut analyser l'augmentation des charges suivant deux volets :

► Au niveau des importations : Le surcroît des frais bancaires est certainement à l'origine de la défaillance au niveau des gains en termes de fonds. Chaque banque a ses propres formules sur le prélèvement des frais concernant les problèmes de manque de documents en matière d'importation. On constate ainsi une banque parmi celles que la société entretient des relations et qui tient compte d'une commission de « suivi des documents manquants » (CDM). Cette commission est prélevée par la banque tous les 15 jours jusqu'à ce que les documents soient complets. Ce problème de document manquant est du à la lenteur des procédures administratives comme celle du bureau des douanes. Parmi ces documents figurent le plus les « attestations d'importations ». Néanmoins, face à ce retard administratif, les agents responsables concernés auraient dû trouver des mesures adéquates lorsqu'apparaît cette situation. Nous présentons la situation des « CDM » durant les quatre premiers mois de l'année 2007 de la société JB.

Tableau 07: récapitulatif des CDM des quatre premiers mois de 2007

MOIS	Nombres de CDM	Montant du CDM	TOTAL (Ariary)
JANVIER 2007	07	10 000	70 000
FEVRIER 2007	06	10 000	60 000
MARS 2007	07	10 000	70 000
AVRIL 2007	12	10 000	120 000
TOTAL	32	10 000	320 000

Source : JB

Durant les quatre premiers mois de 2007, la société JB enregistre 32 CMD. Ce qui fait Ariary 320 000 de perte. La moyenne mensuelle de cette CMD s'obtient par la moyenne arithmétique qui se calcul comme suit :

$$\text{Moyenne} = \frac{\sum \text{nombre de CMD}}{\text{Nombre de mois}}$$

$$\text{Moyenne} = \frac{32}{4} = 8 \text{ commissions documents manquants}$$

$$\text{Perte moyenne} = 8 \text{ CMD} \times \text{Ariary } 10000$$

= Ariary 80 000

Portée sur une année, cette charge s'élève à :

Perte annuelle = Ariary 80 000 × 12 mois

= Ariary 960000

A partir de cette démonstration, nous pouvons déduire que la trésorerie de la société JB supporte au moins Ariary 960000 de perte par an sur les CDM seulement.

► Au niveau des exportations : Les commissions que prélève le trésor public se calculent en fonction du montant de l'exportation. Le taux est variable et peut aller jusqu'à 100% du montant en fonction de la gravité de l'erreur.

SECTION 2 : PERTURBATION DE LA SPECIALISATION DES TACHES AU NIVEAU DU SERVICE FINANCE ET TRESORERIE :

Cette rubrique comportera trois volets différents : l'analyse sur la spécialisation des tâches, problème d'effectif et de répartition des tâches, perte de temps et chevauchement des tâches.

D'une façon générale, la division de travail décompose une tâche complexe et longue en plusieurs tâches de composante plus simple et plus courte. On attribue chaque tâche composante à un poste de travail qui est alors spécialisé dans cette tâche. En ce qui concerne la spécialisation, la division du travail doit tenir compte de deux dimensions : la spécialisation horizontale et la spécialisation verticale.

► La spécialisation horizontale : Elle concerne le nombre de tâche qu'un opérateur doit faire dans son poste de travail. La spécialisation est étroite si l'opérateur n'a qu'un petit nombre de tâche à répéter à son poste. Par contre, elle est large si le

56

57

nombre de tâche est assez nombreux pour que l'opérateur puisse passer d'une tâche à une autre sans cesse.

► La spécialisation verticale : Entre sa réalisation (aspect concret) et son administration (aspect conception, contrôle), elle concerne donc le degré d'initiative que l'opérateur a sur son travail. Le travail est très spécialisé verticalement si il existe une séparation rigoureuse entre celui qui détermine « comment » on doit faire le travail. Alors, l'opérateur doit exécuter son travail en suivant rigoureusement les instructions.

Les tâches au niveau du service Finance et trésorerie de la société JB sont classées en deux grandes catégories : les opérations en Ariary et les opérations en devises. Chaque catégorie de tâche est assurée par une cellule bien déterminée :

- la cellule CCT s'occupe de toutes les opérations en Ariary,
- la cellule ETR se charge des opérations en devises.

Tous les techniciens spécialisés opérant au niveau du service Finance et trésorerie doivent assurer en sus de leurs fonctions, d'autres tâches à savoir le classement des dossiers et le traitement des courriers.

Cette organisation de répartition de tâches au niveau du service Finance et trésorerie de la société JB montre qu'il s'agit d'une spécialisation horizontale susceptible d'être infiltrée par un certains nombres de problèmes.

2-1: Dissymétrie dans la répartition des tâches et insuffisance d'effectif :

L'insuffisance d'effectif du personnel peut engendrer une dissymétrie au niveau de la répartition de tâches. Elle se manifeste par l'existence des problèmes ponctuels rencontrés par les agents lors de l'exécution de leurs tâches.

2-1-1 : Dissymétrie au niveau de la répartition des tâches :

Ce problème apparaît surtout lorsqu'il y a surcroît d'activité, phénomène qui n'est pas permanent ni habituel. Nous pouvons dire que ce sont des problèmes

ponctuels qui pourraient être résolus. Ainsi par exemple au terme de chaque exercice mensuel, le retard des pièces bancaires fait accumuler le travail.

S'y ajoute l'imprudence de quelques agents devant assurer des tâches bien déterminées. A titre d'exemple, le cas de l'inadéquation entre le montant enregistré et le montant réel.

Les tâches hétérogènes exécutées par un technicien spécialisé pourraient entraîner une confusion d'ordre technique : consignes de traitement. Une éventualité d'erreurs dans l'exécution des opérations est ainsi fort possible.

A travers tous ces petits problèmes de dissymétrie au niveau de la répartition de tâches, nous pouvons en déduire que la qualité du travail est quelque fois non satisfaisante. Ce qui nous amène à aborder un autre type de problème en rapport avec la dissymétrie au niveau de la répartition des tâches. Il s'agit du problème d'effectif.

2-1-2 : Insuffisance d'effectif :

Tous les problèmes évoqués ci-dessus résultent de l'insuffisance en nombre de techniciens devant assurer les tâches au niveau du service Finance et trésorerie. Notre analyse sur ce genre de problème sera accès sur deux volets.

► Etudes comparative de l'effectif : Au niveau des différents services sous l'égide de la Direction Administrative et Financière, l'effectif est représenté à partir du tableau ci après.

Tableau 08: effectifs des services sous la direction de la DAF

SERVICE	EFFECTIFS
Comptabilité	11
Achat	10
Secrétariat et affaires généraux	08
Finance et Trésorerie	07
Contrôle de gestion	07

Source : JB

Parmi ces services représentés sur ce tableau, le service Finance et trésorerie fait partie des deux services à faible effectif au niveau de la DAF.

► Etudes analytique de l'effectif : Les tâches attribuées au service Finance et trésorerie sont très importantes et très diversifiées. En effet, il est le centre des flux

financiers (encaissements et décaissements) où les tâches sont exigeantes et requièrent une nette précision. Il constitue donc un élément vital pour la société JB. Donc, il nécessite un nombre suffisant de techniciens par rapport aux autres services. Néanmoins, la situation qui prévaut au niveau du service Finances concernant l'effectif ne présente pas une adéquation « tâches-effectifs ».

Si tels sont les problèmes de spécialisation de tâches, qu'en est-il pour les conséquences ?

2-2: Perte de temps et chevauchement des tâches :

Nous allons analyser cette rubrique à partir de deux éléments : la perte de temps et l'empiètement des tâches. Il s'agit des faits directs causés par la dissymétrie de la répartition des tâches et de l'insuffisance d'effectif au niveau du personnel.

2-2-1 : La perte de temps :

Les problèmes engendrés par la dissymétrie de la spécialisation des tâches aboutissent à la perte de temps. En effet, le délai fixé dans l'exécution des tâches n'est pas respecté. Ce qui entraîne un retard au niveau de la réalisation des opérations et des traitements assurés par les techniciens. Ainsi par exemple, les tâches relatives aux rapprochements bancaires sont assurés par trois techniciens différents et donc la réalisation se fait à trois dates différentes car ils doivent assurer des tâches autres que les rapprochements bancaires. Or, ces rapprochements doivent être présentés à la DAF en même temps. Mais ce qui n'est le cas le plus souvent car, la date de présentation est reculée. C'est une des manifestations de la perte de temps entraînant le ralentissement de l'exécution des tâches.

2-2-2 : Le chevauchement des tâches :

Avec la perte de temps, les tâches s'empilent et s'accumulent. Ce chevauchement de tâches se traduit par la non réalisation à temps prévu des travaux assignés. Une demande de renfort entre technicien est quelques fois sollicitée pour faire face au chevauchement des tâches.

CONCLUSION DU CHAPITRE II :

Au terme de notre analyse critique de la situation existante au sein de la société JB et à travers le service Finance et trésorerie, nous précisons que quelques lacunes existent et persistent malgré les qualités administratives et financières de la société. Nous nous efforçons ainsi d'en proposer quelques pistes de solution pour surmonter ces difficultés dans le cadre de renforcement de la gestion de trésorerie.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE :

Cette deuxième partie de la recherche a été focalisée sur l'analyse critique de la situation existante. Dans ce cadre, nous avons d'abord montré les problèmes

rencontrés au niveau de la quantification des paramètres qui peuvent influencer les décideurs. Il a été très important d'évoquer les quelques lacunes du système de prévision et de reporting et les difficultés rencontrées au niveau de la gestion du BFR. Ensuite, nous avons ainsi remarqué que quelques formes de collaboration du service finance et trésorerie avec son environnement ne sont pas pertinentes ni cohérentes. La dissymétrie au niveau de la spécialisation des tâches a été aussi soulevée et fait apparaître les problèmes sur l'insuffisance d'effectif et le chevauchement des tâches.

Ces différents problèmes, apparemment de moindre importance, n'ont pas été considérés à cause de la priorisation au niveau de la politique établie par la direction. Cependant, ces problèmes ont des impacts majeurs sur l'efficacité et/ou l'efficience de la gestion de la société.

Cette analyse critique de la situation existante concernant la société JB est pour nous un signal d'alarme destiné aux dirigeants de la dite société afin qu'il puissent prendre des mesures adéquates pour surmonter ces problèmes. Dans ce contexte, nous y avons apporté une proposition de solutions.

PARTIE III

PROPOSITION DE SOLUTIONS

CHAPITRE 1 : SOLUTIONS CONCERNANT LA QUANTIFICATION DES PARAMETRES
INFLUENÇANT LES DECIDEURS.

CHAPITRE 2 : SOLUTIONS CONCERNANT LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS.

CHAPITRE 3 : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS.

Face aux différents problèmes développés dans la partie précédente, nous nous efforçons de proposer quelques solutions adéquates. En effet, nous allons présenter des solutions concernant la quantification des paramètres influençant les décideurs, des solutions relatives à la gestion des risques opérationnels et des solutions retenues et des résultats attendus dans cette troisième partie de notre travail de recherche.

CHAPITRE 1 : SOLUTIONS CONCERNANT LA QUANTIFICATION DES PARAMETRES INFLUANÇANT LES DECIDEURS

Il s'agit de rendre encore plus efficace le système de prévision et de reporting et d'adopter une bonne gestion du BFR. En effet, ces solutions vont résoudre certains problèmes au niveau de la quantification des paramètres à laquelle les décideurs organisent leurs décisions.

SECTION 1 : RENDRE ENCORE PLUS EFFICACE LE SYSTEME DE PRÉVISION ET DE REPORTING :

Cette proposition de solution consiste à faire établir un plan d'approvisionnement par l'usine et un budget de décaissement sur achat par le service Finance et trésorerie. Elle favorise l'efficacité et l'efficience du système de prévision au quel le service finance et trésorerie travaille.

1.1 : Etablissement d'un plan d'approvisionnement par l'usine pour le service finance et trésorerie :

L'établissement d'un plan d'approvisionnement par l'usine pour le service finance et trésorerie est une manière pour mieux élaborer des prévisions sur les achats ainsi que sur les décaissements.

D'une manière générale et dans le but de rendre efficient les prévisions, le plan d'approvisionnement doit répondre à un double objectif :

- minimiser les coûts liés aux stocks et aux approvisionnements (recherche d'un stock minimum),
- assurer la sécurité des approvisionnements afin d'éviter la rupture de stock (recherche d'un stock suffisant).

Gérer au maximum les approvisionnements, c'est optimiser son temps. Un outil performant pour y parvenir est l'établissement du « plan d'approvisionnement » qui va permettre au responsable de l'approvisionnement de mieux gérer son temps et de devenir pro-actif dans sa démarche.

Pour mieux s'adapter aux démarches et répondre aux besoins de la trésorerie, le plan d'approvisionnement doit prendre en considération les facteurs suivants : la consommation de matière prévue, le coût de stockage (passation et possession des

stocks), les conditions faites par les fournisseurs (délais de livraison, remise des commandes).

Dans une situation initiale, le responsable de l'approvisionnement doit éditer le listing des besoins, une fois par semaine, pour l'ensemble des articles, et doit passer les commandes en fonction des besoins. La construction d'un plan d'approvisionnement basé sur « la formule de WILSON » permet de ramener le nombre moyen d'articles. Il s'agit de faire une évaluation des cadences d'approvisionnement ou un nombre annuel de commande.

Pour le trouver, les paramètres suivants sont indispensables :

- le coût de passation d'une commande (C_a),
- le coût de possession de stock (t),
- la consommation annuelle (C).
-

Primo, il faut trouver le coût d'acquisition ou le coût de passation des commandes en 1 an à partir de la formule suivante :

$$\text{Coût d'acquisition} = C_a \times N$$

Avec N = la cadence d'approvisionnement

Secondo, il est nécessaire de trouver le coût de stockage ou le coût de possession de stock suivant la même formule de WILSON.

On sait que:

$$\text{Stock moyen} = \frac{\text{Stock Initial} + \text{Stock Final}}{2}$$

Or: $\text{Stock Initial} + \text{Stock Final} = C / N$

Alors: $\text{Stock moyen} = C / 2N$

D'où :

$$\text{Coût de stockage ou possession de stock} = \frac{C}{2N} \times t$$

On sait que l'optimum est atteint lorsque les deux coûts sont égaux :

$$\begin{array}{lcl} \text{Coût de passation} & = & \text{Coût de possession} \\ C_a \times N & = & \frac{C}{2N} \times t \end{array}$$

$$\begin{aligned}
 (2N \times 100) \times (Ca \times N) &= 2N \times 100 \\
 200Ca N^2 &= C \times t \\
 N^2 &= \frac{C \times t}{200 Ca} \\
 N &= \sqrt{\frac{(C \times t)}{200 Ca}}
 \end{aligned}$$

$$D'où N = \sqrt{\frac{(C \times t)}{200 Ca}}$$

Puisque la société JB est une société industrielle dont la production est commandée par des moments d'opportunité, sa consommation en matière première et matière consommable est donc irrégulière. Elle a donc le choix entre deux méthodes :

- les lots constants avec des périodes irrégulières,
- la période constante avec des lots irréguliers.

Mais pour ces deux méthodes, il faut tenir compte de la consommation pendant la période d'approvisionnement et du stock de sécurité.

Prenons le cas de la farine dont :

- C moyenne = 2 160 tonnes à 265€,
- t moyen = 15%,
- Ca moyen = 10 000€,
- si le délais d'approvisionnement = 1 mois, et
- le stock de sécurité = 1 mois.

► Méthode des lots constants :

D'après la formule de WILSON, N = 5. Si la société opte pour cette méthode, le plan d'approvisionnement doit revêtir la forme suivante :

Tableau 09: plan d'approvisionnement par la méthode des lots constants (en tonne)

Désignation	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Dec
Besoins	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
Stock avant liv	200	452	272	524	344	596	416	236	488	308	560	380
Livraison	432	-	432	-	432	-	-	432	-	432	-	-

Stock après liv	632	452	704	524	776	596	416	668	488	740	560	380
Consommation	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Stock final	452	272	524	344	596	416	236	488	308	560	380	200

Source : l'Auteur

► Méthode des périodes constantes :

. Si la société choisit cette méthode, le plan d'approvisionnement sera comme suit :

Tableau 10: plan d'approvisionnement par la méthode des périodes constantes (en tonne)

Désignation	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Dec
Besoins	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
Stock avant liv	200	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Livraison	160	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Stock après liv	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
Consommation	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Stock final	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

Source : l'Auteur

Outil de pilotage par excellence, le plan d'approvisionnement permet d'anticiper les travaux de la trésorerie, mais aussi d'optimiser les solutions de financement de façon à réduire des charges financières.

Si tel est l'établissement du plan d'approvisionnement par l'usine, quel serait celui du budget de décaissement sur achat ?

1-2 : Etablissement d'un budget de décaissement sur achat et d'une fiche de suivi de trésorerie :

Parmi les solutions proposées, nous suggérons l'établissement d'un budget de décaissement sur achats et d'une fiche de suivi de trésorerie dans le but de faciliter la démarche de la gestion de trésorerie.

1-2-1 : Etablissement d'un budget de décaissement sur achat :

Cette solution a été proposée dans la mesure où le service Finance et trésorerie peut évaluer le volume des achats par rapport à l'ensemble des décaissements. Le budget de décaissement sur achat sera ainsi conduit selon la

logique suivante : prise en compte des dettes figurant au bilan de l'année précédente telles que les dettes fournisseurs,..., achat sur une base TTC,

Le budget de décaissement doit revêtir la forme suivante :

Tableau 11: un budget de décaissement (en Ariary)

	Montant TTC (Ar)	Janvier	Février	Mars	Décembre
Dettes (bilan)						
Matière A						
Matière B						
.....						
Matière N						
Totaux des décaissements sur achat						

Source : l'Auteur

Puisque le budget sur achat présente les décaissements mensuels pour une échéance d'une année, il est donc un outil d'anticipation efficace et fiable pour les prévisions de trésorerie. Dans tous les cas de figure, il s'agit d'anticiper les éventuels crises de liquidité et de prévenir ainsi un état de cessation des paiements. En effet, la détection en amont d'insuffisance de trésorerie permet au gestionnaire de rechercher des solutions sans être sous le coup d'une urgence ou d'une contrainte. C'est aussi un des outils d'optimisation, car grâce aux prévisions de décaissement sur achat, le trésorier peut sélectionner et négocier en avance les solutions de financement. Cela lui permettra, entre autres, de réduire le coût de la dette et celui des services bancaires.

1-2-2 : Etablissement d'une « Fiche de suivi de trésorerie » :

Le trésorier disposant des informations relatives aux flux de trésorerie ainsi que des données prévisionnelles internes à l'entreprise doit évaluer le montant de ces flux et de les positionner dans le temps afin d'effectuer des prévisions journalières.

La « Fiche de suivi de trésorerie » permet au trésorier de faire les prévisions au jour le jour.

Tableau12: Fiche de suivi de trésorerie :

Banque : Mois : MAI 2008

Mouvements en Ariary	Jeudi 1er	Vendre 2	Same 3	Diman 4	Lundi 5	Mardi 6	Mercr 7	Jeudi 8	Vendre 9	Same 10	Diman 11	Lundi 12	Mardi 13
RECETTES													

70

71

72

Remise chèque SP													
chèque HP													
Remise d'espèces													
Effets à l'encaissement													
Avis de prélèvement													
Virements reçus													
Autres													
TOTAL recettes													
DEPENSES													
Petits chèques émis<1000 000													
Gros chèques émis≥ 1000 000													
Effets domiciliés													
Virements émis													
Autres													
TOTAL dépense													
SOLDES avant décisions													
DECISIONS													
- Escompte													
- Placement													
- etc.													
SOLDE après décisions													

Source : l'Auteur

Ce tableau permet de positionner toutes les opérations de crédit et de débit en date de valeur ainsi que la détermination simple du solde en date de valeur au jour le jour. Elle facilite l'obtention des informations sur la capacité de l'entreprise à générer des liquidités et sur l'utilisation qu'elle en fait. La FST permet également une publication plus objective et une meilleure comparaison des informations ainsi qu'une facilité d'approche prévisionnelle.

SECTION 2 : ADOPTER UNE BONNE GESTION DU BFR :

Pour mettre en œuvre une bonne gestion du BFR, il faut tenir compte de ce paramètre et du renforcement de son utilisation. Comme toutes les solutions proposées, la mise en place d'une bonne gestion du BFR va faciliter la démarche de la gestion de trésorerie.

2-1 : Considération du paramètre BFR :

Un BFR positif n'est pas forcément synonyme de mauvaise gestion affirme Lionel Bobot (10) sauf s'il est excessif, car c'est de l'argent qui aurait pu être utilisé autrement. Il ne faut pas donc chercher à le supprimer, mais plutôt à le rationaliser et

à l'optimiser. Et pour cela, il faut suivre ses fluctuations très régulièrement. Pour ce même auteur, un dirigeant doit avoir un état synthétique de son BFR et de sa trésorerie tous les matins, ou au moins toutes les semaines.

Si le chef d'entreprise doit prendre en charge la définition d'une politique active de gestion du BFR (politique de crédit, objectifs à atteindre), son application doit être déclinée à l'ensemble des services concernés. Le processus d'optimisation nécessite une coordination avancée entre les différents départements de l'entreprise, depuis l'approvisionnement (gestion des commandes) jusqu'à la comptabilité en passant par la production (gestion des stocks) et la trésorerie (gestion des créances clients et des dettes fournisseurs).

Il s'agit de :

- dégager des excédents de cash-flow d'exploitation,
- diminuer les besoins en ressource financières et donc les concours externes.

En outre, le BFR doit être financé, ce qui implique généralement d'être dépendant de son banquier ; d'où la nécessité de chercher à le réduire. Selon Lionel Bobot (10), il faut limiter le BFR car pour les banquiers ou analystes financiers, ce paramètre est très représentatif de la gestion de l'entreprise.

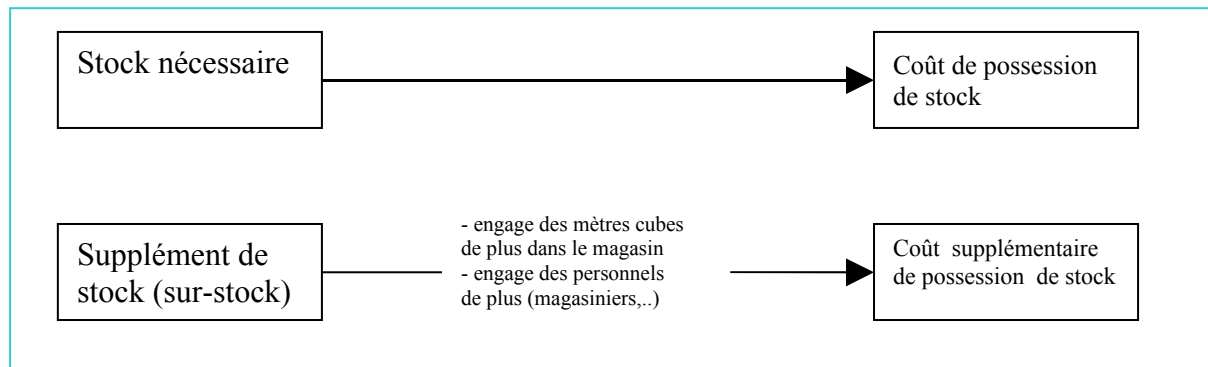
Dans le cadre d'optimisation du BFR d'exploitation, la société doit s'activer sur la réduction du niveau de la valeur des stocks, de l'encours client et celui des fournisseurs.

► Réduire le niveau et la valeur des stocks :

L'exploitation de cet élément du BFR passe avant tout par l'optimisation des stocks. Dans ce volet, il est primordial pour la société de maîtriser notamment le phénomène de « sur-stock ». Cela minimise ainsi le coût de possession de stock (coût de magasinage, perte de valeur subit par les matières).

Figure 20: conséquences des surstocks

⁷⁴10 : Lionel Bobot, Didier Voyerne, *Besoin en fonds de roulement*, édition Economica, 97 pages



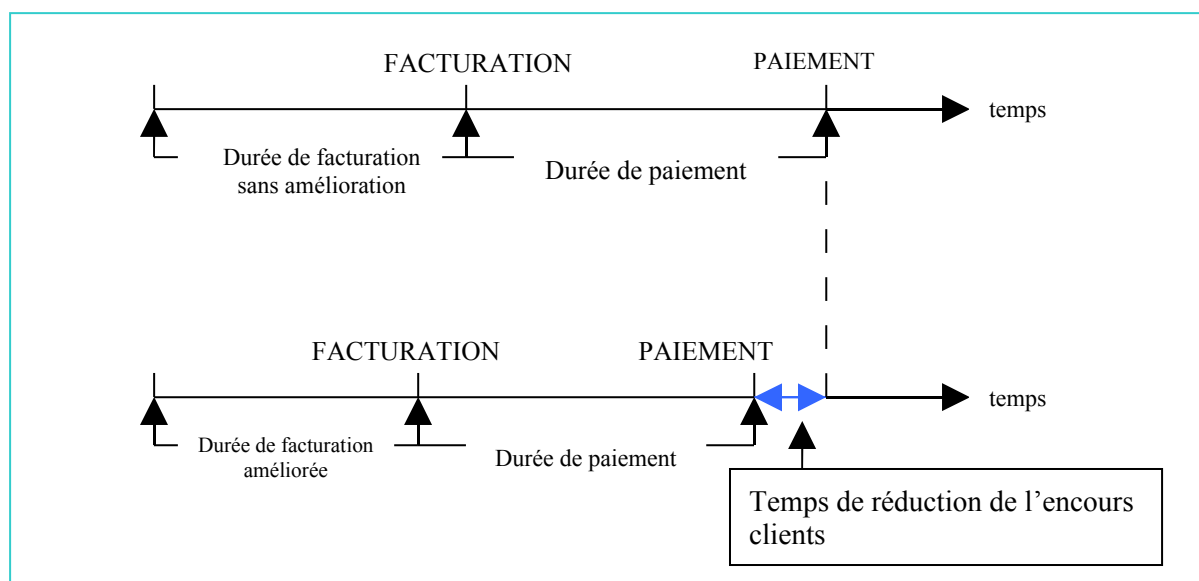
Source : l'Auteur

De par cette représentation, la société peut enregistrer des coûts supplémentaires de possession de stock par ce phénomène de sur-stock; d'où la nécessité de le réduire. La formule de Wilson est un modèle efficace que l'entreprise doit utiliser dans sa gestion des approvisionnements et surtout dans la gestion des stocks.

► Réduire les encours clients et fournisseurs :

Au niveau de la facturation client, il faut améliorer les modalités et les conditions de celle-ci. Dans cette démarche, le service « vente » de la société doit trouver des moyens pour réduire la durée du processus de facturation. Cette action a un impact sur le « cash-flow » collecté. Si la durée de facturation au sein du service « vente » diminue d'une journée, ce qui fait un encaissement avancé de un jour.

Figure 21: effets des améliorations sur les encours



Source : l'Auteur

D'après cette représentation, si les modalités et conditions de facturation sont améliorées, la société enregistre un gain de temps sur l'encaissement des recettes.

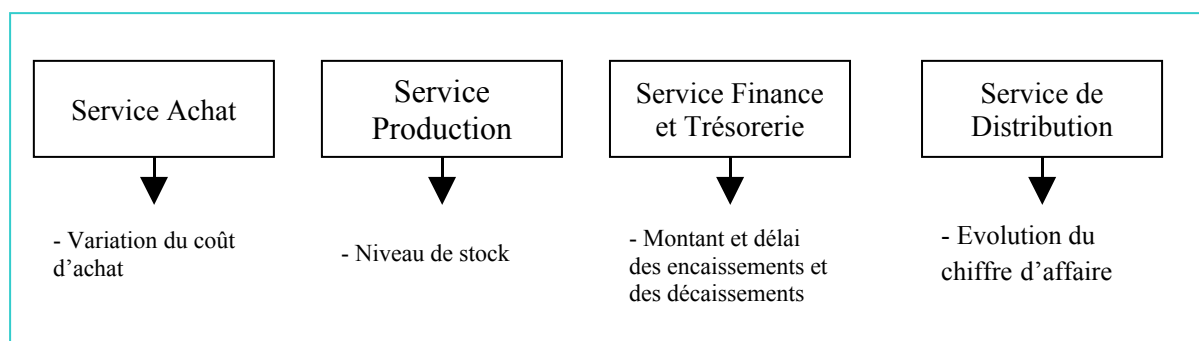
En ce qui concerne la gestion de l'encours fournisseur, à part la négociation de nouvelles conditions tarifaires dans l'exercice ainsi que la négociation des délais, le refinancement des fournisseurs est aussi un moyen envisageable. Il s'agit d'une opération de « reverse factoring » qui constitue à faire financer par un établissement bancaire la créance du fournisseur sur l'entreprise en contrepartie d'un allongement du délai de règlement par celle-ci.

Si telle est la considération du paramètre BFR, comment se présente le renforcement de l'utilisation de celui-ci ?

2-2 : Renforcement de l'utilisation du BFR :

Le BFR est lié directement à l'évolution des chiffres d'affaires, à la rotation des stocks, à la politique commerciale (créances) et la politique retenue vis à vis des fournisseurs. Il est donc indispensable de modéliser le BFR afin de mieux savoir anticiper l'incidence de son évolution sur la gestion de trésorerie.

Figure 22: éléments du BFR assignés à chaque service concernés



Source : l'Auteur

Pour calculer le BFR, il convient de chiffrer, si possible à leur niveau maximum :

- les stocks de matières dont l'entreprise devra disposer à tout moment, en tenant compte des cadences d'approvisionnement, des contraintes de fabrication et du niveau d'activité.
- Le montant des « créances clients » en attente de règlement est évalué TTC. Ce montant est bien sûr fonction du chiffre d'affaire mais aussi du délai qui s'écoule entre la livraison et le règlement par le client (délai de facturation et délai de règlement),
- Le montant des crédits fournisseurs évalués TTC, correspond aux délais de paiement accordés aux clients et est fonction du volume des achats.

Le fait de retenir les montants TTC et non HT est destiné ici à attirer l'attention des dirigeants sur l'impact de la TVA sur la trésorerie de la société : au démarrage et au rythme de ses déclarations, il va commencer par payer de la TVA à ses fournisseurs, avant d'en collecter auprès de ses clients.

La formule du BFR se présente comme suit :

$$\begin{aligned}
 \text{BFR} = & \text{Stock moyen HT} \\
 & + \text{Encours moyen créances clients TTC} \\
 & - \text{Encours moyen crédits fournisseurs TTC}
 \end{aligned}$$

On peut ensuite exprimer chacun de ces postes du BFR par rapport au CA, puis les totaliser afin d'exprimer le BFR en jour de vente. Il est toujours possible à posteriori de vérifier à partir du bilan le volume moyen du BFR en jours du CA.

$$\text{BFR en jour de vente} = \frac{(\text{Stocks} + \text{Créances} - \text{crédits fournisseurs}) \times 30}{\text{Chiffre d'Affaires du mois}}$$

Il est évident que la Direction joue un rôle décisif dans la gestion optimale du BFR puisqu'il lui appartient de coordonner :

- la politique commerciale qui définira le comportement à adopter vis-à-vis des clients (pratique des comptes, délai de règlement, mécanisme relance),
- la conduite à adopter vis-à-vis des fournisseurs et sous traitants (délai et mode de paiement, ...),
- les normes appliquées par les différents gestionnaires des stocks afin d'en minimiser le coût sans risque de rupture.

En sus de cette formule, il est indispensable d'évaluer les ratios de rotation du BFR permettant d'analyser en tendance la proportion de fonds « gelés ». Les principaux ratios sont :

- ratio de rotation du créance client = encours clients \times 365 / CA TTC
- ratio de rotation du crédit fournisseurs = encours fournisseurs \times 365 / Achat TTC
- ratio de rotation de stock = Stocks / CA HT \times 365
- ratio de rotation du BFR = BFR / CA HT \times 365

La gestion du BFR s'avère très difficile. Nous suggérons donc **d'attribuer à une personne bien déterminée cette tâche** qui regroupe des attributions de responsable crédit et trésorier, en relation avec la production et la logistique. Ce responsable peut ensuite déployer les axes de cette politique envers les managers des services appropriés.

CONCLUSION DU CHAPTRE I :

Au total, nous avons proposé des solutions concernant la quantification des paramètres qui influencent les décideurs. Il s'agit de rendre encore plus efficace le

système de prévision et de reporting .Il faudrait aussi adopter une bonne gestion du BFR. L'analyse de cette rubrique nous a permis de suggérer des solutions qui pourraient faciliter la prise de décision au niveau des décideurs, améliorer la démarche de la gestion de trésorerie.

CHAPITRE 2 : SOLUTIONS CONCERNANT LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Cette opération consiste à rentabiliser des formes de collaboration et de renforcer la spécialisation des tâches au niveau du personnel. Ces solutions ont été proposées dans le but de mieux gérer les risques opérationnels.

SECTION 1 : RENTABILISATION DES FORMES DE COLLABORATION :

L'établissement d'un système d'ordonnancement au sein de la société et l'instauration d'autres formes d'éducation-récompense vont permettre à la rentabilisation des formes de collaboration.

1-1: Etablissement d'un système d'ordonnancement au sein de la société :

Ce système d'ordonnancement doit être composé de plusieurs actes de gestion visant à l'établissement d'un ordre de déroulement des opérations de traitement qui puisse permettre d'atteindre un optimum préalablement défini. Pour cela, il faut établir un compromis acceptable entre des objectifs souvent contradictoires. Prenons par exemple le cas des objectifs suivants : respect des délais et éradication des erreurs.

Trois types de sous fonction devraient composer ce système d'ordonnancement :

- la fonction planning : elle correspond à la détermination du calendrier prévisionnel des tâches,
- la fonction lancement : c'est la mise à la disposition des agents des documents nécessaires à la bonne exécution des tâches,
- le suivi ou avancement : il s'agit de suivre l'exécution des traitements.

Tout au long de notre proposition, nous allons prendre comme exemple le cas de la vente à l'exportation de la société JB.

1-1-1: Elaboration du planning :

Le processus de réalisation d'un traitement quelconque se traduit généralement par un enchaînement de gammes opératoires. Pour notre cas du

traitement de la vente à l'exportation, le circuit se passe entre deux services de la société (le service vente et le service finance et trésorerie). Dans ce cas, on enregistre donc les gammes opératoires suivantes : les ventes proprement dites et les encaissements de ces ventes. Ensuite, il faut ramener chaque gamme à sa durée de réalisation (temps opératoire), pour arriver à déduire les différentes durées composant le temps total de traitement sans oublier de faire attention aux temps inter opératoires. L'étape suivante consiste à élaborer le planning en plaçant chronologiquement dans le temps les phases de chaque gamme. A l'exemple du cas de la vente à l'exportation, nous établissons ci-après un tableau montrant le temps opératoire de chaque gamme.

Tableau 13:le temps imparti à chaque gamme opératoire

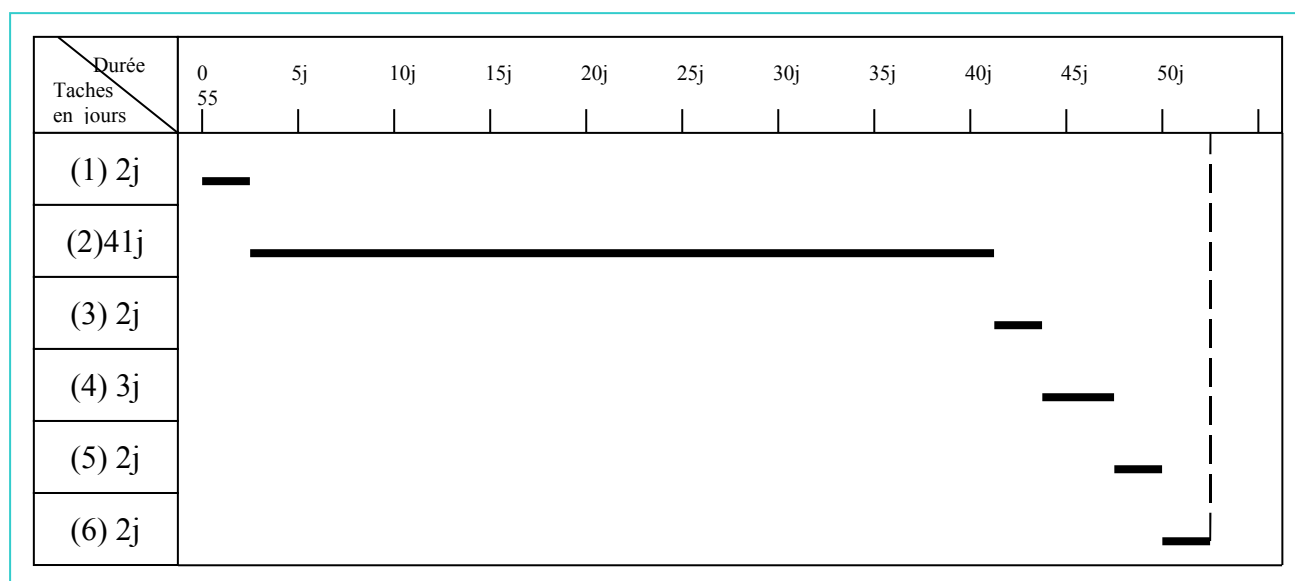
Type	Gamme	Temps opératoire en jour
VENTE	(1)Emission de la facture pro forma	1à 2 jour(s)
	(2)Planification de l'expédition : (production, préparation des documents d'expédition, documents visés par la douane)	40 à 45 jours
	(3)Préparation des documents	1à 2 jour(s)
	(4)Envoi des documents	3 à 5 jours
RECOUVREMENT	(5) encaissement	2 jours
	(6)Apurement	1 à 2 jour(s)
Temps opératoire		48 à 58 jours

Source : JB

D'après ce tableau, le temps minimum de réalisation doit correspondre à la somme des durées opératoires des gammes.

L'étape suivante consiste à élaborer le planning en plaçant chronologiquement dans le temps les phases de chaque gamme. Pour notre cas, il est plus facile d'établir un diagramme. Pour ce faire, il est préférable de choisir le diagramme de GANTT par sa clarté et sa facilité de réalisation et d'interprétation.

Figure 23: diagramme de GANTT



Source : l'Auteur

D'après ce diagramme, le temps moyen imparti pour l'exécution d'une commande jusqu'au recouvrement est de 52 jours à part la durée de paiement.

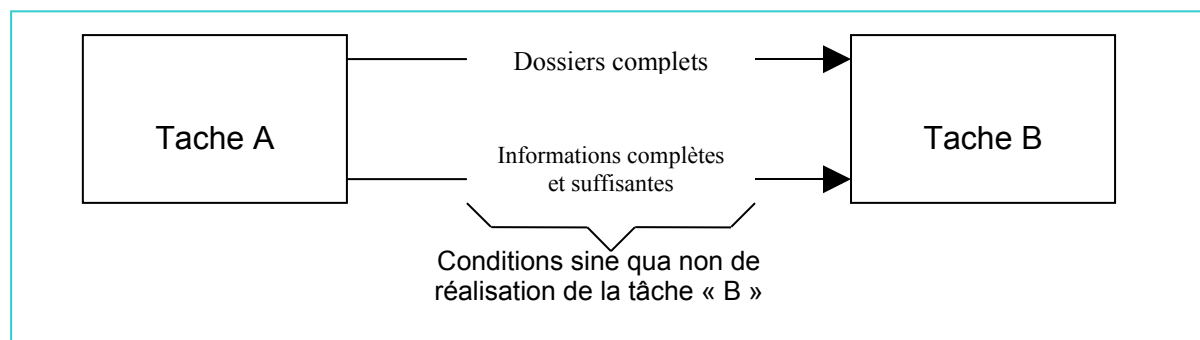
Le temps imparti à chaque tâche (gamme) doit être strictement respecté dans la mesure où le chevauchement des tâches ou le prolongement de la durée de l'opération sont évités. Après l'élaboration du « planning », nous présentons comment se réalise la phase de lancement.

1-1-2 : La phase de lancement :

Cette étape consiste à distribuer les documents nécessaires à la bonne exécution des traitements conformément aux prévisions établies par le « planning » de façon à synchroniser la circulation des informations et des dossiers entre les services concernés et d'assurer ainsi la continuité des opérations. Pour notre cas, une fois le dossier engagé, il faut immédiatement que chaque service concerné exécute ses tâches dans un délai butoir. Dans cette phase, il faut éviter autant que possible le prolongement des durées inter opératoires. Ce qui fait qu'après une opération réalisée, il faut passer immédiatement à l'opération suivante. Ainsi par exemple, une fois la préparation des documents achevée, il faut tout de suite transmettre les dossiers correspondants du service vente au service trésorerie.

A cette étape, il faut déterminer la nature des différentes opérations afin de coordonner les tâches qui se succèdent les unes après les autres. Pour notre cas, le service finance et trésorerie pourrait apurer les dossiers d'exportation auprès de la banque si ceux-ci sont parvenus à temps et sont complets.

Figure 24: conditions de réalisation d'une tâche en fonction d'une autre



Source : l'Auteur

La meilleure exécution d'une tâche est une condition exigée pour l'efficacité de la réalisation de la tâche suivante et celle qui s'en suit.

Après cette étape, il faut procéder à une vérification continue et rationnelle du processus de traitement tout au long du circuit.

1-1-3 : Le suivi « avancement » :

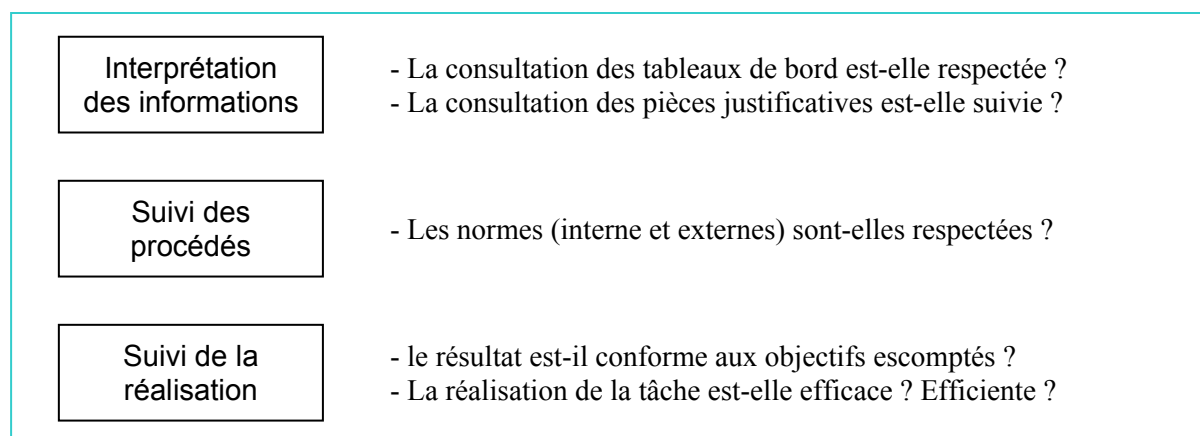
Toujours lié à la fonction lancement, le suivi des opérations a pour but d'informer les responsables concernés de l'état d'avancement des travaux de traitement. Cette phase doit être réalisée au niveau technique et au niveau comptable.

Le suivi technique peut se faire selon le mode de lancement adopté : soit un lancement par gamme opératoire où le suivi se fait après réalisation de la gamme, soit un lancement par phase de travail auquel l'avancement technique peut être fait au terme de chaque opération. Dans cette phase, le suivi technique doit se faire à partir des activités suivantes : interprétation des informations à la disposition, élaboration des procédés, mise en œuvre de la réalisation.

Prenons l'exemple de l'apurement des dossiers qui est une tâche bien déterminée dans notre cas. Pour le suivi de l'interprétation des informations, il faut une

consultation des tableaux de bord à la disposition et des pièces justificatives relatives à l'Etat et à la banque. Pour le suivi des procédés, il faut tenir compte des normes internes et externes à l'entreprise dont les nouvelles dispositions officielles en vigueur. Quant au suivi de réalisation, il faut évaluer le résultat obtenu s'il est conforme aux objectifs définis au préalable, donner une appréciation à la performance en terme de qualité et de quantité. A cela s'ajoutent des qualités demandées si la réalisation de la tâche est efficace ou efficiente.

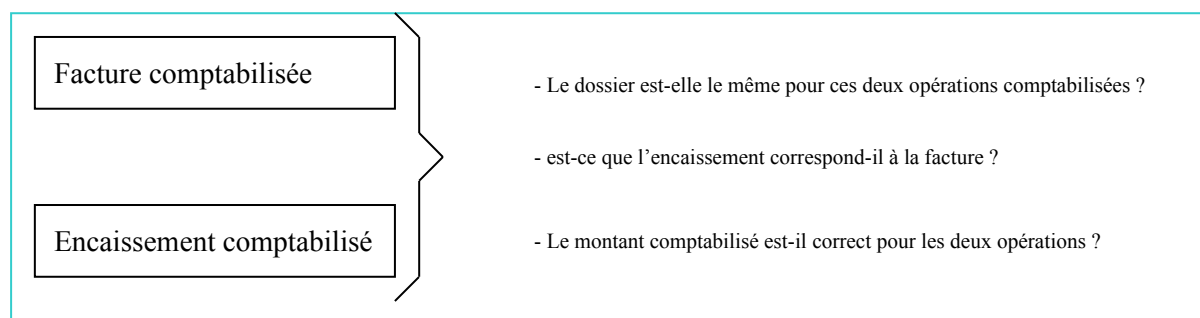
Figure 25: le suivi technique



Source : l'Auteur

Le suivi comptable consiste à rassembler les indications concernant les tâches définies pour une opération. Pour notre cas, au niveau du service vente, l'établissement d'une facture aboutit à l'enregistrement comptable de cette dernière. Il en est de même au niveau du service finance et trésorerie en ce qui concerne l'encaissement. Dans cette opération de suivi, il faut faire une comparaison entre la facture et l'encaissement comptabilisé.

Figure 26: opération de suivi comptable



Si tel est l'établissement d'un système d'ordonnancement au sein de la société, comment se réalise l'instauration d'autres formes de système d'éducation-récompense ?

1-2 : Adoption d'autres formes de système d'éducation-récompense :

Dans une entreprise, l'évaluation des performances répond à des objectifs économiques d'ordre organisationnel et humain.

Pour les objectifs d'ordre économiques, les attentes exigent des produits de qualité. En ce qui concerne les objectifs d'ordre organisationnel, il faut une adaptation des hommes à leur fonction. Quant aux objectifs humains, ils sont basés sur le fait que tout individu a besoin de se repérer par rapport à son travail, et de mesurer sa propre efficacité. La participation du personnel est indispensable pour réussir à instaurer une bonne gestion des risques opérationnels. Pour ce faire, il faut que le personnel, quelque soit son niveau dans l'organisation, connaisse la définition et les objectifs de cet outil de perfectionnement qu'est la participation du personnel. Dans cette approche participative, le personnel est incité à atteindre les objectifs fixés.

Pour renforcer l'adhésion du personnel au système de gestion de risques, nous suggérons de mettre en place au sein de la société JB d'autres formes de système d'éducation-récompense en plus du système existant. La raison de notre choix est que la grande contribution du personnel passe par les règles suivantes :

- l'engagement des individus vis-à-vis de l'entreprise est susceptible d'être renforcé si celle-ci n'oublie jamais de récompenser la réussite lors qu'elle survient.
- des stimulants de nature variée semblent préférables.

1-2-1 : Education récompense à caractère financier :

Il est possible de récompenser en numéraire le personnel en fonction de ses efforts. Prenons par exemple le cas du personnel rattaché aux ventes. Pour améliorer la performance de ce dernier, une commission sur ventes réalisées proportionnellement au chiffre d'affaire est une façon de les stimuler. Il en est de même quant aux agents de la production dans le but d'optimiser l'utilisation des machines.

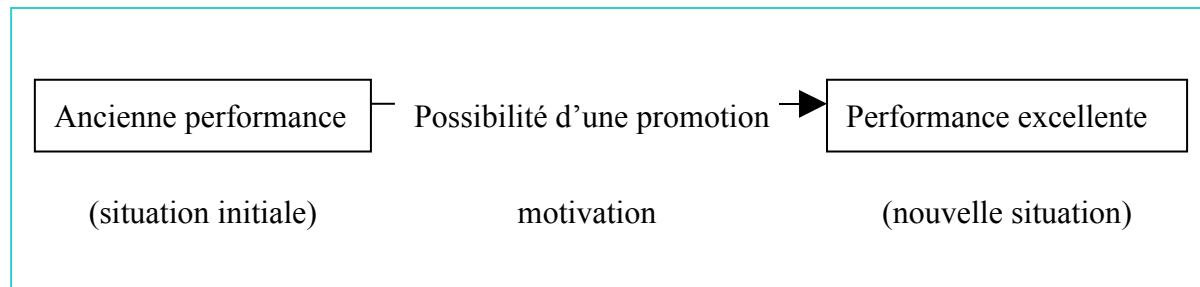
Mais une question se pose : qu'en est-il de la récompense du personnel non lié à la vente et à la production (dont le travail ne peut pas être quantifié) ? C'est pour cela que la société doit aussi envisager des stimulants à caractère non financier.

1-2-2 : Education récompense à caractère non financier :

Savoir écouter les agents et leur accorder un minimum de contrôle et d'initiative sur leur travail ne peut que renforcer l'approche participative du personnel. Dans ce cadre, les décisions d'appréciation peuvent être classées en deux niveaux : les promotions ou l'affectation, les actions visant à améliorer les capacités du personnel et l'organisation de la société.

► Pour les avantages d'affectation ou de promotion, tout agent ayant remplis les conditions exigées doit occuper un poste supérieur par rapport à l'antécédent. Prenons l'exemple d'un agent d'exécution qui pourrait occuper le poste de chef d'agent d'exécution. Cette promotion de poste va stimuler l'agent à bien travailler et à réaliser une performance toujours excellente.

Figure 27 : stimulation par promotion



Source : l'Auteur

► En ce qui concerne les faveurs particulières, les agents ont la chance de se perfectionner dans d'autres domaines d'activité. Cette stimulation permet d'avoir des agents polyvalents, compétents dans plusieurs activités. Cette politique favorise à la fois l'agent et l'entreprise. Prenons l'exemple d'un responsable des opérations locales qui peut être aussi spécialiste dans les opérations étrangères au sein du service finance et trésorerie, à l'issue d'une motivation et d'une formation supplémentaire.

Après avoir proposé des solutions de rentabilisation des formes de collaboration, nous allons proposer un système de renforcement de la spécialisation des tâches.

SECTION 2 : RENFORCEMENT DE LA SPECIALISATION DES TACHES :

Pour résoudre les problèmes de dissymétrie des tâches et d'effectif au niveau du personnel de la société JB, il faut un renforcement solide de la spécialisation. En effet, la formation ponctuelle ou périodique du personnel et le fait d'étoffer le service finance et trésorerie en personnel doivent être réalisés d'une manière rationnelle et suivant l'évolution des besoins et de la conjoncture.

2-1 : Le renforcement de la formation du personnel :

La formation représente l'une des composantes de la politique sociale de l'entreprise qui suscite la plus d'attente et met en jeu les budgets les plus importants. La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels, les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre l'objectif de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles.

La formation doit se faire par étape d'activités : analyse des besoins, choix des objectifs et plan de formation, contrôle et suivi après la formation.

2-1-1 : L'analyse des besoins en formation du personnel :

Dans ce cadre, l'analyse des besoins en formation du personnel doit reposer sur l'interrogation du personnel et sur celui du poste de travail. En effet, l'enquête auprès du personnel doit permettre d'appréhender les besoins qui ne ressortissent pas exclusivement du bon exercice de la fonction. Des entretiens et des questionnaires sont nécessaires pour la réalisation d'une enquête auprès du personnel. Ainsi, allons-nous proposer quelques grands thèmes pour bien mener les enquêtes :

- l'intéressé a-t-il déjà suivi une formation au sein de la société ? Si oui, pourquoi ? La quelle ? Avec quel intérêt ? Si non pourquoi ?
- Quels sont les besoins actuels de formation de l'intéressée et dans quel domaine ?
- Quel style de formation préfère l'intéresser ? (cours du soir ou par correspondance, dans la société ou à l'extérieur, stage à plein temps ou à temps partiel)

L'exploitation de ces questionnaires doit ainsi permettre d'élaborer une première liste des besoins, une typologie des attentes et des actions.

Par ailleurs, une série d'entretiens et d'analyses plus précise devraient être réalisées pour des enquêtes sur le poste de travail. Ces actions permettent de préciser les besoins en formation. Cette analyse du poste de travail doit permettre également de déterminer les éléments de formation complémentaires nécessaires pour la maîtrise de la situation professionnelle.

L'analyse des besoins en formation du personnel est une phase importante car elle engage l'avenir du plan de formation. Elle permet de regrouper les besoins détectés en grands chapitres ainsi qu'à recenser les contraintes. Cette étape concernant l'analyse des besoins sert de base à l'élaboration du choix des objectifs et du plan de formation.

2-1-2 : Le choix des objectifs et du plan de formation :

La politique de formation est l'un des volets de la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés et donc de favoriser leur satisfaction par une meilleure adéquation de la politique sociale. Cette politique doit reposer sur le choix des objectifs de formation et celui du plan de formation.

► Nous allons ainsi proposer quelques objectifs de formation d'ordre général :

- réactualisation des connaissances techniques,
- perfectionnement de la compétence professionnelle.

Le choix de ces objectifs dépend des besoins et de l'attente du personnel. Les modalités de formation doivent être définies :

- durée de formation,
- type de formation (choix des formateurs) : formation interne ou dispensée par des organismes extérieurs,
- formules pédagogiques : cours théoriques ou travaux pratiques ou encore les deux à la fois

► Nous allons ensuite proposer un plan de formation. La mise au point de ce plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation. Il doit planifier et organiser des actions de formation en fonction des objectifs retenus. Il doit ainsi comporter :

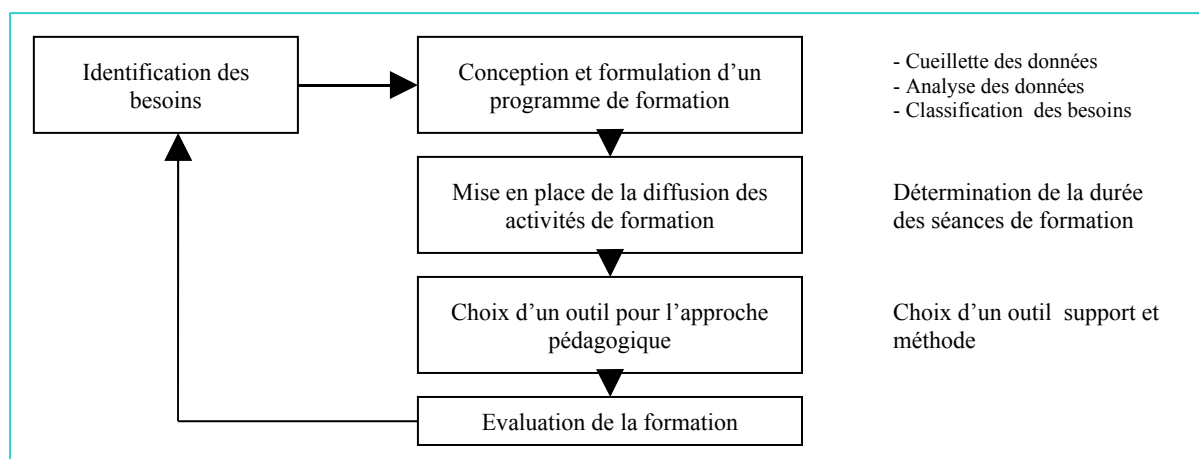
- les objectifs, les priorités ;
- le contenu, la pédagogie ;
- les catégories de bénéficiaires, le budget ;
- la manière dont la formation sera évoluée.

2-1-3 : Le contrôle et suivi après la formation :

L'efficacité d'une formation dépend de la mise en place des actions de contrôle et de suivi au niveau du personnel bénéficiaire. L'impact de la formation doit refléter sur une performance. Chaque agent ayant suivi des formations doit faire preuve de la maîtrise des nouvelles acquisitions. Dans ce cadre, le chef hiérarchique est la personne ressource habilitée à exercer les actions de contrôle et suivi du personnel après la formation. L'évaluateur doit procéder à des observations directes sur l'agent en exercice de sa fonction, faire un bon diagnostic afin de donner une appréciation concernant l'agent.

A titre récapitulatif, nous allons proposer un schéma montrant les principales étapes d'un programme de formation.

Figure 28: étape d'un programme de formation



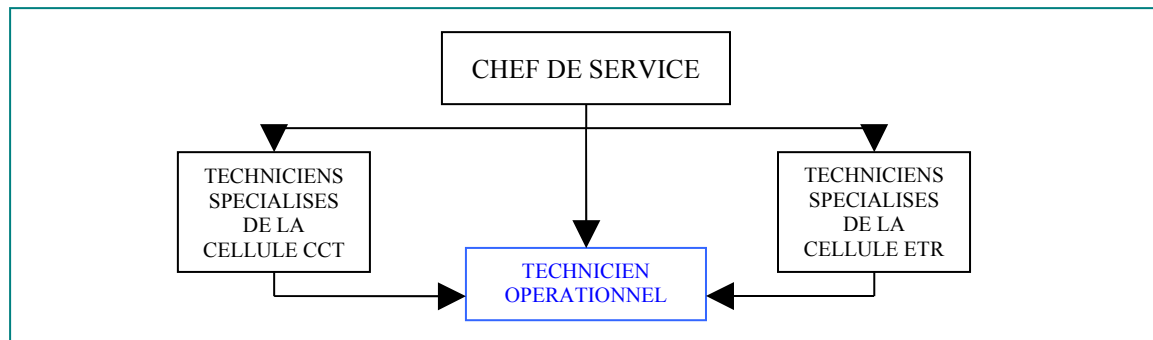
Source : l'auteur

2-2 : Etoffer le service en personnel :

Vu l'insuffisance en nombre du personnel du service finance et trésorerie par rapport à d'autres services de la société, et l'importance des activités qu'il exerce, il est nécessaire de compléter son effectif. Chaque agent du service finance et trésorerie exerce quelques fois un surcroît de travail source de problème déjà évoqué dans la partie précédente. Pour y remédier, le recrutement d'un nouvel agent serait une solution.

Nous allons ainsi proposer la répartition des tâches suivantes au niveau du service finance et trésorerie. Au niveau de chaque cellule, le personnel doit être spécialisé uniquement soit dans les opérations en Ariary pour la CCT, soit dans les opérations étrangères pour l'ETR. Les tâches de classement des dossiers, de courrier, de signature, de transmission, de fax, de photocopie et d'archivage doivent être assurées par un nouvel agent (technicien opérationnel) recruté pour alléger les attributions du personnel des cellules précitées. Cette proposition de réorganisation des tâches nécessite une nouvelle organisation des tâches entraînant une nouvelle structure présentée comme suit :

Figure 29 : nouvel organigramme du service finance et trésorerie



Source : l'Auteur

L'agent qui sera chargé des tâches de classement et autres aura comme chef hiérarchique direct : le chef de service finance et trésorerie. Mais puisque ses tâches sont rattachées aux cellules CCT et ETR, il sera automatiquement sous les ordres des chefs de ces dernières.

Si telles sont ses attributions et sa place au sein du service, nous allons proposer un profil type de l'agent à recruter.

Le prétendant doit être :

- titulaire d'un diplôme de Baccalauréat (de préférence série G2),
- dynamique,
- organisé.

CONCLUSION DU CHAPITRE II :

Bref, nous avons développé, à travers cette rubrique, des solutions concernant la gestion des risques opérationnels en rentabilisant les formes de collaboration par l'établissement d'un système d'ordonnancement au sein de la société et par l'instauration d'autres formes de système d'éducation récompense. Cette proposition de solution contribue à l'amélioration de qualité du travail du personnel, et à la bonne gestion de trésorerie.

CAHPITRE 3 : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Ces solutions retenues consistent à mettre en place une entité nouvelle en proposant l'instauration d'un service de gestion de risque. Les résultats attendus seront axés sur des résultats financiers, sociaux et économiques. Des recommandations générales sont par la suite définies par des souhaits.

SECTION 1 : CREATION D'UN SERVICE « GESTION DE RISQUE » :

Il s'agit de créer un service « GESTION DE RISQUE » permettant de prévoir les risques éventuels que ce soient internes qu'externes. Cette nouvelle entité serait un atout au service de la société et plus particulièrement le service finance et trésorerie.

On peut actuellement observer une attention accrue sur la gestion des risques dans les entreprises modernes. Ceci s'est traduit à la fois par un cadre réglementaire renforcé et par une pression grandissante des marchés pour une plus grande transparence et de prise de conscience par les équipes dirigeantes.

Les entreprises peuvent souvent courir cinq grands types de risques :

- le risque de marché, c'est-à-dire l'exposition de l'entreprise à l'évolution défavorable des taux ou des prix. Il concerne les taux d'intérêts et de change, les cours des matières premières ou des actions.
- Les risques opérationnels qui sont des risques de pertes provenant des erreurs du personnel au sens large, des systèmes, processus ou d'évènements externes.
- Les risques politiques, réglementaires et légaux qui impactent l'environnement immédiat avec l'entreprise et qui peuvent modifier l'environnement concurrentiel.
- Les risques de liquidité, c'est-à-dire l'impossibilité à un moment donné de faire face à des échéances.
- Les risques de contrepartie, c'est-à-dire la perte sur une créance en raison d'un tiers en défaut.

La gestion des risques passe par son identification, la détermination des contrôles existants et du risque résiduel, son évaluation et enfin le choix d'une stratégie de couverture.

La gestion des risques vise l'excellence de l'exploitation et s'appuie sur le processus « planification – action – évaluation – ajustement ». (11)

1.1 : Nécessité de la mise en place d'un service « Gestion de risque » :

Nombreuses sont les raisons qui nous amènent à mettre en place ce service de « gestion de risque » au sein de la société.

- Vu l'importance des dégâts causés par les risques surtout sur la trésorerie de la société, ceux-ci doivent être gérés par un service et non plus par une seule personne.
- L'existence de plusieurs types de risques nécessite une gestion globalisée de ces risques.
- La gestion des risques est incontournable dans la mesure où la société JB exerce plusieurs activités et qu'elle fait partie des grandes entreprises à Madagascar.
- Les propositions de solution émanant du service « gestion de risque » concernent toute une direction entière et ne sont pas limitées à un seul service.

De ces faits, il est parfaitement raisonnable de mettre en place un service « gestion des risques » qui assure la sécurisation de la société et devient le bras droit de la D.A.F. Tout compte fait, la gestion des risques est une fonction importante et indispensable au même titre que les autres grandes fonctions traditionnelles de la D.A.F telles que la comptabilité, la trésorerie,

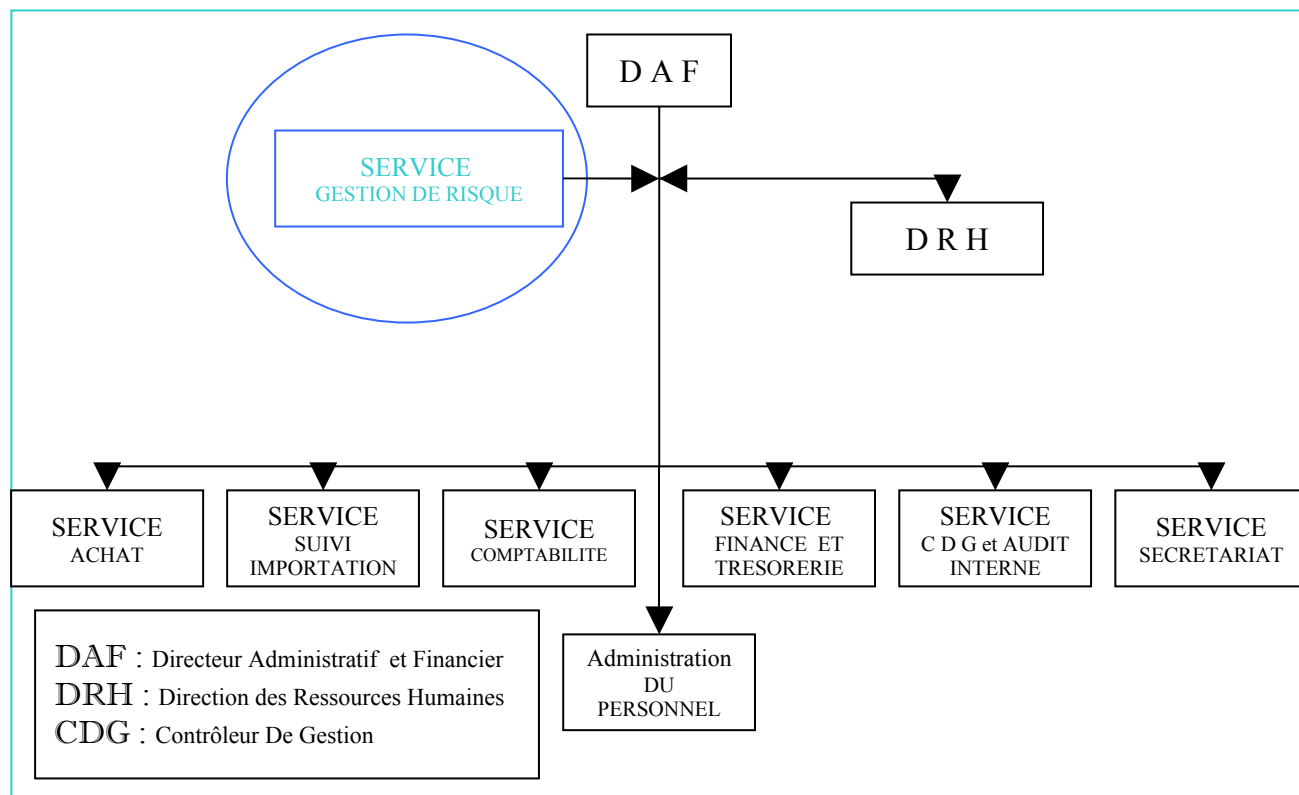
1.2 : Place et organisation du service « gestion de risque » :

Notons ici dès le départ que le fait de mettre en place un service « gestion des risques » ne signifie point qu'il s'agit d'une toute nouvelle fonction au sein de la D.A.F, mais plutôt question d'un grand développement de la gestion de risque. Autrement dit, il s'agit d'une évolution plutôt que d'une révolution.

Il s'en suit que les activités, et attributions seront renforcées pour mieux gérer les risques. Ainsi, allons-nous proposer un organigramme où est inséré le service « gestion de risque » au niveau de la D.A.F.

⁹⁵11 : Diana Del Bel Belluz, Gestion modern des risques, édition imprimée, Toronto, 2002, 132 pages

Figure 30: place du service « gestion de risque »



Source : l'Auteur

Tous les services rattachés à la D.A.F nécessitent les apports du service « gestion de risque ».

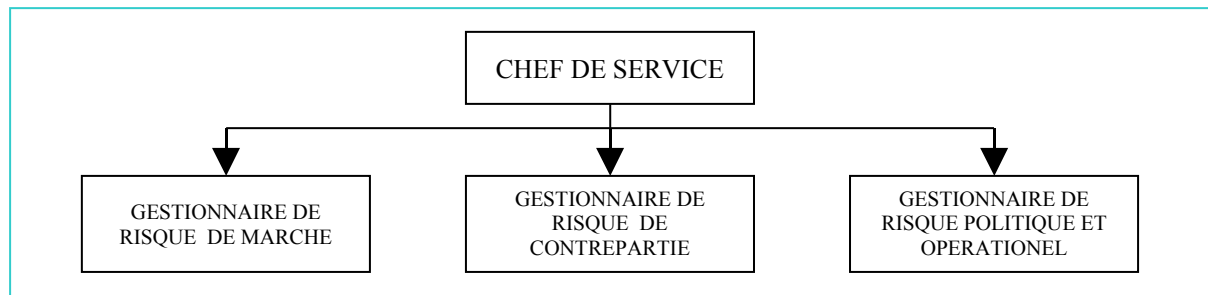
Quant à l'organisation de ce nouveau service, elle doit refléter la composition suivante :

- un chef de service qui se charge de la coordination des données et de proposer des solutions adéquates concernant les risques à la D.A.F.
- un gestionnaire de risque de marché
- un gestionnaire de risque de contrepartie
- un gestionnaire de risque de politique et opérationnel

Ces gestionnaires de risque s'occupent de la mise en place d'un système de gestion de risque pour tous les services rattachés à la D.A.F.

Ainsi, allons nous présenter un schéma type montrant la composition et l'organisation de ce service de gestion de risque :

Figure 31 : organigramme du service de gestion de risque



Source : l'Auteur

Si telle est la place et l'organisation du service « gestion des risques », quelles sont ses fonctions ?

1.3 : Fonction du service « gestion de risque » :

Dans ses fonctions, le service « gestion de risque » doit s'occuper de nombreuses questions, notamment des atteintes à la réputation, des exigences de contrôle préalable et des communications avec les parties prenantes au sujet des risques et des avantages associés aux activités de l'entreprise. Il doit s'assurer que tous les risques sont gérés d'une manière constante et disciplinée. Ce service doit tenir compte :

- des aspects stratégiques : Quels produits ou service devons-nous offrir pour atteindre nos objectifs ?
- des aspects financiers : Comment protéger l'entreprise contre les risques de change ? de contrepartie ? de liquidité ?
- des aspects opérationnels : Quels sont les programmes de prévention des sinistres et les plans d'urgence ?

Après avoir présenté les fonctions du service « gestion de risque », nous enchaînons avec les procédés par lesquels seront gérés les risques.

1.4 : Les procédés du service « gestion de risque » :

Le processus de gestion de risque doit contenir quatre volets : la planification, l'action, l'évaluation et l'ajustement.

► La planification : elle nécessite une analyse visant à identifier les risques et leurs répercussions possibles sur les résultats, de même qu'une évaluation du niveau des contrôles des risques existants et l'établissement des actions nécessaires pour colmater les brèches du programme de gestion des risques qui pourraient empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs.

► L'action : c'est la mise en œuvre des contrôles des risques et activités du service « gestion de risque ».

► L'évaluation : elle est le recours au contrôle et à la vérification afin de s'assurer que les contrôles des risques sont mis en œuvre comme prévu. « Les démarches d'évaluation des risques sont conduites par les opérationnels eux-mêmes, ce qui nécessitera une validation indépendante. » [\(12\)](#)

► L'ajustement : c'est l'examen périodique effectué par la direction avec les responsables de gestion de risque pour s'assurer que le programme de gestion de risque continue de répondre aux besoins de l'entreprise et que les modifications nécessaires y sont apportées.

Il est possible de maîtriser le profil de risque d'une organisation et de déterminer comment elle doit améliorer sa performance en matière de gestion des risques par le biais d'une matrice de risque [\(Annexe 10\)](#) et une matrice d'analyse des lacunes [\(Annexe 11\)](#).

Ce domaine suscite de plus en plus l'intérêt du public et des dirigeants du secteur privé. La gestion de risque sera un facteur inéluctable pour les entreprises.

SECTION 2 : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES :

⁹⁸ [12 : Marie-Agnès Nicolet, Michel Maignan, Contrôle interne et Gestion des risques, édition Economica, 170pages](#)

La mise en place d'un service de gestion de risque doit engendrer des résultats assignés et des recommandations générales.

2-1 : Résultats attendus :

Ils sont d'ordre financier, social et économique.

2-1-2 : Les résultats financiers :

Une étude comparative va être réalisée sur la situation existante en terme financier et celle où le service « gestion de risque » est mis en place. Les répercussions financières directes aussi bien au niveau de la quantification des paramètres influençant les décideurs qu'au niveau de la gestion des risques opérationnels vont être réduites dans la mesure où le service « gestion de risque » est opérationnel. Nous allons ainsi démontrer l'efficacité de la mise en place de ce service en tant que solution proposée aux problèmes précités.

► Les répercussions financières directes des problèmes sur la situation existante se présente comme suit :

Tableau 13 : charges financières mensuelles en situation initiale

Répercussions financières	Montant mensuel en Ariary
Commissions document manquant (CDM)	80 000
Frais moyen des découverts	21 000 000
Total	21 080 000

Source : l'Auteur

Le CDM et les frais de découvert bancaire s'élèvent à Ariary 21 080 000 par mois. Ce qui implique que la société enregistre un manque à gagner assez important et pouvant entraîner un impact sérieux sur la trésorerie.

► Les charges financières après la mise en place d'un service de gestion de risque sont récapitulées dans le tableau suivant :

Tableau 14: charges financières mensuelles en situation améliorée

Charges	Quantité	Prix unitaire	Montant en Ariary
---------	----------	---------------	-------------------

Charges financières non éliminées	70%	21 080 000	14 756 000
Charges du personnel	04	400 000	1 600 000
Charges de fonctionnement			100 000
TOTAL			16 456 000

Source : l'Auteur

Certes, les charges financières connues par la société vont être réduites mais ne sont pas totalement supprimées pour des raisons d'ordre technique et stratégique. Par ailleurs, la mise en place de ce nouveau service nécessite une charge pour la société comme celle du personnel et celle qui est allouée à son fonctionnement.

Le coût de l'instauration de ce service s'élevant à Ariary 16 456 000 par mois est largement inférieur par rapport aux charges enregistrées dans la situation existante initiale (Ariary 21 080 000).

De ce fait, la société n'est pas perdante dans cette réforme car elle enregistre un gain de Ariary 4 624 000 par mois, et dans la mesure où elle va récupérer en terme de qualité ses investissements.

Si tels sont les résultats financiers attendus, comment se présentent les résultats sociaux ?

2-1-2 : Les résultats sociaux :

Avec la mise en place de ce nouveau service « gestion de risque », la société crée de nouveaux emplois. Elle contribue ainsi à la résolution des problèmes de chômage au niveau des jeunes intellectuels nationaux. Par ailleurs, la condition de vie des jeunes recrues trouve une amélioration. On peut dire alors que la mise en place du service de gestion de risque est un facteur de développement social.

Les résultats attendus ne sont pas seulement positifs sur le plan social mais aussi sur le plan économique.

2-1-3 : Les résultats économiques :

L'instauration du service « gestion de risque » permet à la société JB de bien se placer dans le contexte de la mondialisation qui exige un cadre réglementaire renforcé et une réforme structurelle au niveau de l'organisation. Avec ce service, la société JB pourrait faire face à la pression grandissante des marchés à laquelle les équipes dirigeantes doivent agir.

Entre autres, à l'exception de quelques grandes sociétés, la majorité des entreprises malagasy ne disposent pas d'un service gérant les risques. En effet, la mise place du service gestion des risques permet à la société JB d'avoir un avantage particulier vis à vis de ses concurrents nationaux.

L'amélioration de la qualité de service de la société JB en général est possible avec l'existence du service « gestion de risque » qui serait un atout indispensable. De ce fait, les problèmes évoquées dans la partie précédente seront résolus en partie comme les écarts de prévisions, les risques de déséquilibre financier et perte de temps, le chevauchement des tâches.

Dans le cadre de la politique de développement national, l'instauration du service de gestion de risque au sein de la société JB contribue à la réalisation des défis lancés à travers le « M.A.P » parmi lesquels nous pouvons citer le développement du secteur privé dans le domaine industriel.

Après avoir présenté les résultats attendus à l'issue de la mise en place du service « gestion de risque », nous allons avancer quelques recommandations d'ordre général.

2-2 : Recommandations générales :

En tant qu'étudiant de formation en gestion et agent en activité au sein du service finance et trésorerie de la société JB, nous voudrions présenter des recommandations dans l'instauration du service « gestion de risque ». Il s'agit d'une conviction au niveau des dirigeants de la société sur les intérêts financiers, économiques et sociaux dans cette nouvelle vision. Un engagement décisionnel et financier de la part des différents directeurs est vivement souhaité afin que ce nouveau service puisse être opérationnel. Nous souhaitons qu'aucun obstacle de tout genre et de toute origine que ce soit ne puisse entraver la bonne marche de la mise en place de ce service.

Si ce service est effectivement opérationnel, nous espérons à ce qu'il y ait une collaboration étroite entre ce nouveau service et les autres services déjà existants. Entre autres, les suggestions et les remarques émanant de ce service doivent être

scrupuleusement considérées pour justifier l'importance de son rôle et de sa place au sein de la société.

Les perspectives d'avenir de la société JB à l'issue de la réforme proposée tout au long de notre travail de recherche seront prometteuses et fructueuses. Elle aura dans ce sens une envergure de taille pouvant s'aligner aux grandes entreprises internationales.

Elle pourra exercer une influence prépondérante au sein des organismes économiques régionaux auxquels participe Madagascar à savoir la S.A.D.C, le COMESA, la C.O.I,

CONCLUSION DU CHAPITRE III :

En guise de conclusion, nous résumons les solutions proposées dans la rubrique relative aux solutions retenues et résultats attendus. Il faudrait créer un service « gestion de risque » en valorisant sa mise en œuvre, sa place, son organisation, ses fonctions et ses procédés. Parmi les résultats attendus et recommandations générale, nous avons insisté sur les résultats financiers, sociaux et économiques.

Cette proposition de solution est pour nous un des moyens efficace et faisable dans la résolution des problèmes rencontrés par la société en générale et surtout pour le service finance et trésorerie.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE :

Au terme de cette grande partie, nous allons faire la synthèse des solutions proposées relatives aux problèmes vécus par la société JB. Parmi ces solutions figurent celles qui concernent la quantification des paramètres pouvant influencer les

décideurs. Il s'agit de rendre encore plus efficace le système de prévision et de reporting en établissant un plan d'approvisionnement par l'usine au profit du service finance et trésorerie et un budget de décaissement sur achat ; et d'adopter une bonne gestion du BFR par la considération de son paramètre et le renforcement de son utilisation.

Un autre groupe de solution a été envisagé concernant la gestion des risques opérationnels. Pour ce faire, il faut la rentabilisation des formes de collaboration en instaurant d'autres formes de système d'éducation/récompense et en appliquant un système d'ordonnancement ; et le renforcement de la spécialisation des tâches par le biais des formations pour le personnel de la société et le recrutement au sein du service finance et trésorerie.

La dernière solution avancée touche particulièrement la mise en place d'un service « gestion de risque » et les résultats qui en découlent.

Nous sommes persuadés que ces solutions proposées vont résoudre les problèmes qui se posent au sein de la société et du service finance et trésorerie. Elles vont contribuer au renforcement de la gestion de trésorerie : facteur de survie et de développement de la société. Elles sont pour nous capitales et incontournables.

En plus des solutions déjà proposées par la Direction de la société, celles que nous avons proposées seraient un surplus qui vont compléter les actions conjuguées pour l'efficacité de la société JB.

CONCLUSION GENERALE

Ce travail de recherche ayant pour titre : « Renforcement de la gestion de trésorerie : outil de survie et de développement d'une société, cas de JB », a d'abord montré un cadre d'ordre général sur la société elle-même, ensuite une analyse

critique de la situation existante, enfin une proposition de solution aux différents problèmes qui se posent au niveau de la société ainsi qu'à celui de la trésorerie.

Le processus de renforcement de la gestion de trésorerie au niveau d'une grande société, en l'occurrence la société JB, paraît une entreprise complexe voir même délicate dans la mesure où il constitue son outil de survie et de développement. Toutes les entreprises quel que soit leur taille éprouvent toujours des problèmes relatifs à la gestion de trésorerie. Cette activité nécessite une grande attention correspondant à une responsabilité rigoureuse à chaque échelle de la hiérarchie. Une politique ferme mais souple dans la résolution des problèmes est souhaitée de la part de la Direction. Cette politique consiste à préciser les objectifs généraux dans le sens de la sécurité du développement, et conditionne donc la survie de l'entreprise. Au niveau des responsables, une stratégie efficace répondant à la politique de la Direction consiste à définir les moyens nécessaires à la réalisation de cette politique. Une réflexion stratégique doit conduire à la mise en place des moyens programmés dans le temps afin d'atteindre les objectifs escomptés. Au niveau des agents opérationnels interviennent les options de tactique mises en œuvre au jour le jour.

Il est certainement difficile d'atteindre l'objectif idéal et de réaliser la perfection dans un processus de renforcement de la gestion de trésorerie. Notre but à travers ce travail de recherche, n'est pas de résoudre d'un seul coup de baguette magique tous les problèmes qui se posent dans la gestion de trésorerie de la société JB. Mais il faut l'effort conjugué de toutes les entités oeuvrant dans cette activité. Nous ne prétendons pas avoir tout traité en ce qui concerne les problèmes soulevés y afférents. Néanmoins, nous sommes optimiste dans la réussite du renforcement de la gestion de trésorerie de la société JB. Nous souhaitons vivement la considération et la mise en œuvre de différentes suggestions que nous avons proposées tout au long de notre recherche. Notre apport sur l'amélioration de la gestion de trésorerie concernant la société JB sera un chef d'œuvre complémentaire à toutes les propositions de solution qui ont été déjà présentées ou qui seront encore apportées dans l'avenir.

Il semble que l'avenir devra comprendre la mise au point d'une politique financière cohérente qui tiendrait compte de la place prépondérante de la gestion de trésorerie.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- Diana Del Bel Belluz, Gestion modern des risques, édition Vuibert, 2002, 132 pages
- 2- D Hellriegel, R W Woodman, Management des organisations, édition De Boek Université, Bruxelles 1993, 182pages
- 3- HELFER Jean Pierre, Gestion de Trésorerie, édition d'Organisation, Paris 2001, 201pages
- 4- LEROY Michel, Gestion de la Trésorerie, 3^{ème} édition, Paris, 165 pages
- 5- Lionel Bobot, Didier Voyenne, Besoin en fonds de roulement, édition Economica, 97 pages
- 6- Marie-Agnès Nicolet, Michel Maignan, Contrôle interne et Gestion des risques, édition Economica, 170pages
- 7- Mr Ralison Roger cours Gestion Stratégique, 4^{ème} Année, Département GESTION, 2006

ANNEXES

ANNEXES

Annexe I : Prévision de tr sor rie

Annexe II : Grand livre

Annexe III : Bordereau de versement

Annexe IV : Ordre de virement

Annexe V : Rapprochement

Annexe VI : Fiche statistique d'Importation

Annexe VII : Ordre d'achat de devises

Annexe VIII : Lettre de change

Annexe IX : Lettre de transport aérien

Annexe X : Matrice des risques

Annexe XI : Matrice d'analyse des lacunes

PREVISIONS DE TRESORERIE (EN MILLIONS DE MGA)

Période :

SOCIETE JB	Sem01	
	Prévision	Réel
Solde initial		0
Encaissements		
<i>*Clients</i>		
<i>*CMT BNI</i>		
<i>*Divers</i>		
Total B	0	0
Décaissements		
<i>*Fournisseurs Imports</i>		
<i>*Fournisseurs Locaux</i>		
<i>*Acomptes</i>		
<i>*Salaires</i>		
<i>*Cnaps&Ostie</i>		
<i>*TVA</i>		
<i>*Remboursement CMT</i>		
<i>*Divers</i>		
Total C	0	0
Solde final		0
<i>*Solde ASM/ASP/EPF</i>		
<i>*Solde C Sub</i>		
Solde des engagements à CT		0



BNI MADAGASCAR

REMISE DE CHÈQUES

NUMÉRO DE COMPTE

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

A _____ le _____

NOM ET ADRESSE DU BÉNÉFICIAIRE

NOM ET ADRESSE DU DÉPOSANT SI REMISE PAR UN TIERS

Établissements payeurs - Lieux de paiement Émetteurs - Numéros chèques	Montants
TOTAL	

Montant porté au crédit du
bénéficiaire sous réserve d'encaissement


AVIS AU BÉNÉFICIAIRE

S'il ne les a pas remis en temps utile, le client ne pourra pas invoquer à l'égard de la Banque d'exception ni de responsabilité liées de retard dans la transmission, la présentation et la protest des chèques ainsi que dans l'envoi des avis de non-paiement.

BNI MADAGASCAR

SA au capital de Ariary 10,8 Mds - RCS 2003B00864 Antananarivo - LBEF n° 05/Se/1991 - Stat. 111042 - NIF : 105005081 - www.bni.mg

113 033 - 1 - Sommaire D107 - AVIS AU CLIENT

 REMISE DE CHEQUES <input type="checkbox"/> SUR PLACE <input type="checkbox"/> HORS PLACE	ETABLISSEMENT PAYEUR	TIREUR	N CHEQUE	MONTANT
TOTAL				
Agence de remise : _____	Nom du Bénéficiaire		Signature du Remettant	Cachet et Signature de l'agence
Le : _____	N° de compte à créditer		Cd RIB	Nb chèques
Code Agence				Montant total en Ariary

- III -



A.....le.....

SERVICE VIREMENT

Réf°

ATTN : Mr N. RAKOTONANAHARY

ORDRE DE VIREMENT OCCASIONNEL VERS L'ÉTRANGER

PAR LE DÉBIT DE NOTRE COMPTE: ☐ EN MGA
(1) ☐ EN DEVISE

VEUILLEZ EXÉCUTER LE VIREMENT SUIVANT:

FRAIS A LA CHARGE: ☐ Donneur d'ordre

(1) ☐ Bénéficiaire
☐ A repartir à : { Locaux : Donneur d'ordre
Extérieurs : Bénéficiaire

Monnaie	Montant
Montant en lettres	
MOTIF DU TRANSFERT	

DESTINATAIRE	
BNI-CRÉDIT LYONNAIS MADAGASCAR DONNEUR D'ORDRE	
JB BP 207 101 Antananarivo	
COMPTE A DEBITER	
BÉNÉFICIAIRE (NOM ET ADRESSE)	
COORDONNÉES BANCAIRES DU BÉNÉFICIAIRE	
DENOMINATION :	
ADRESSE :	
Code BIC :	
Code SWIFT :	
N°Compte IBAN ou RIB :	

RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES DANS LE CAS D'UNE OPERATION D'IMPORTATION

N°Facture :Banque domiciliataire : Domiciliation N° : du : .. / .. / ..

Documents jointes requises et remises : ☐ Copie de facture ☐ Copie de document de transport ☐ Attestation d'Importation ;

(1) Dans le cas échéant, ☐ nous nous engageons à vous remettre l'**Attestation d'Importation au plus tard dans un mois.**

(1) : Cocher la ou les cases adéquates

**Signature du
donneur d'ordre**

Société JB

Direction Financière
Service Trésorerie

TABEAU DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE

AU 31 JUIL 2007

BOA EURO Antananarivina

NOUS
COMPTE : 5120412 (BOE)

EUX
COMPTE

DATE	LIBELLES	DEBIT	CREDIT	DATE	LIBELLES	DEBIT	CREDIT
31/07/07	SOLDE FINAL	0,00		31/07/07	SOLDE FINAL		0,00
	TOTAL OPERATIONS	0,00	0,00		TOTAL OPERATIONS	0,00	0,00
	SOLDE		0,00		SOLDE	0,00	

0,00 0,00

-V-

BFV-SG

FICHE STATISTIQUE D'IMPORTATION

Nom ou raison sociale de l'importateur : JB
Adresse : BP 207 TANA 101
Nom et adresse du Fournisseur : 33 RUE DU LOUVRE BP 6583
PARIS CEDEX France

N° STATISTIQUE 51367 11 2006 1 10281
BFV-SG à
N° DOMICILIATION
DATE
DATE VALIDITE

NOMENCLATURE DOUANIÈRE	DENOMINATION DES MARCHANDISES	UNITE MESURE	QUANTITE	DEVISE DE PAIEMENT	Valeur facturation					DATE		PAYS	
					FOB - MGF	FOB - DEV	AUTRE FRAIS		EMB	DEB	ORIG	PROV	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	Nature (8)	MONTANT (9)	(10)	(11)	(12)	(13)	
1	FARINE TENDRE	KG	144 000	036 EUR			F		11 06	12 06	250 FR	250 FR	
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

Versement droit SGS

N°

Date

MT

Fmg

Modalités de paiement

Devise

Montant (en lettres)

En chiffres

RL

EUR

Date, Cachet et signature de l'importateur

N° ligne autorisation, cachet, signature

N° ligne autorisation, cachet, signature

N° ligne autorisation, cachet, signature



B.N.I.-CREDIT LYONNAIS

MADAGASCAR

DONNEUR D'ORDRE

Nom : _____
Adresse : _____
tél. : _____ Télécopie : _____
Personne à contacter : _____
N°Compte : _____

DEMANDE D'OUVERTURE DE CRÉDIT
DOCUMENTAIRE

RÉFÉRENCE BNI-CLM : _____

(partie réservée à la BNI-CLM)

adressée à **BNI-Crédit Lyonnais Madagascar**

Agence de _____

Veuillez émettre un Crédit Documentaire ☐ IRRÉVOCABLE ☐ RÉVOCABLE ☐ TRANSFÉRABLE
Pour un MONTANT en devise de (en chiffres) _____ (en lettres) _____

en FAVEUR de (NOM du bénéficiaire) _____

(ADRESSE du bénéficiaire) _____

DONNEES GENERALES

Date de validité ____/____/____. Lieu de validité _____.
Le montant est ☐ MAXIMUM ☐ ENVIRON⁽¹⁾ ☐ + ____ % / - ____ %
Autres montants couverts _____
Si REVOLVING : nombre de fois ____ montant total _____ cumulatif ☐ oui ☐ non

MODE DE REALISATION⁽²⁾

☐ PAIEMENT A VUE ☐ PAIEMENT DIFFERE ☐ ACCEPTATION ☐ NEGOCIATION
[Délai] [Usance] [A vue/Usance (*)]
[Non Restreinte/Restreinte (*)]

Modalités (si délai/usance) : _____ jours après _____

(*) Rayer les mentions inutiles

EXPÉDITION

Mode de transport : ☐ MER ☐ AIR ☐ MULTIMODAL ☐ TERRESTRE ☐ COURRIER
Expéditions partielles : ☐ autorisées ☐ interdites Transbordement ☐ autorisé ☐ interdit
Date limite d'expédition ____/____/____ Expédition de _____ à destination de _____
ou périodes d'expédition : _____

MARCHANDISES

Condition de vente(Incoterm) _____

Point convenu _____

Description _____

Pays d'origine _____

Référence licence _____

DOCUMENTS REQUIS

- FACTURE COMMERCIALE ☐ avec cachet et signature en original ☐ en _____ original(aux) plus _____ copie(s)
 - ☐ dont 1 original ou 1 exemplaire visé par l'Organisme d'Inspection officiellement agréé par l'Etat Malagasy : _____
 - ☐ mentionnant l'origine des marchandises
- FACTURE DE FRET datée et signée en _____ exemplaire(s)
- ATTESTATION DE PRISE EN CHARGE à notre adresse en 1 original et _____ copie(s)
- NOTE DE POIDS/LISTE DE COLISAGE en _____ exemplaire(s)
- CERTIFICAT : ☐ D'ORIGINE ☐ EUR1 en _____ exemplaire(s) signé par _____
- DOCUMENT DE TRANSPORT :
 - ☐ Art 23 Connaissance maritime à bord en ____/____ originaux et _____ copie(s) non négociable(s)
 - ☐ Art 24 Lettre de transport maritime non négociable en ____/____ originaux et _____ copie(s)
 - ☐ Art 25 Connaissance de charte-partie en ____/____ originaux et _____ copie(s)
 - ☐ Art 26 Document de transport multimodal en ____/____ originaux et _____ copie(s)
 - ☐ Art 27 Lettre de transport aérien en ____/____ originaux et _____ copie(s)
 - ☐ Art 27 House Airway Bill ☐ plus copie LTA mère avec manifeste des marchandises
 - ☐ Art 28 Document de transport terrestre ou fluvial
 - ☐ Art 29 Récépissés de société de courrier express ou de la poste
- Etabli(e) à l'ordre de / ou consignée à l'adresse de _____
notify _____ mentionnant ☐ frêt payable à destination ☐ frêt payé
- DOCUMENT D'ASSURANCE :
 - ☐ Police/Certificat d'assurance avec transfert de bénéfice au profit de BNI-CREDIT LYONNAIS MADAGASCAR spécifiant
montant prime payée en 1 original plus _____ copie(s) couvrant les risques suivants _____

(1) Si le montant est « environ » celui-ci s'entend + ou - 10%, ajouter cette mention en regard de la quantité et/ou du prix unitaire

(2) En cas de paiement mixte : cocher 2 cases à la fois et préciser la répartition du montant.

☐ AUTRES DOCUMENTS _____

CONDITIONS PARTICULIERES (voir Art 13c. RUU)

Délai de présentation : _____ jours après la date d'expédition

Autres conditions _____

FRAIS ET COMMISSIONS

Frais en dehors de Madagascar à la charge du

☐ Donneur d'ordre

☐ Bénéficiaire

Frais à Madagascar à la charge du

☐ Donneur d'ordre

☐ Bénéficiaire

Instructions de CONFIRMATION

☐ oui

☐ non

☐ à la demande du bénéficiaire

Nom et adresse de la banque notificatrice proposée : _____

CONDITIONS GÉNÉRALES

Nous vous autorisons à débiter notre compte ouvert sur vos livres de toutes sommes dues au titre de la présente opération que nous vous demandons de mettre en place, notamment en vue de l'acquisition des devises nécessaires ainsi que tous frais et commissions dus par nous sans autre avis.

Il est bien entendu que nous prenons à notre charge tous les risques et conséquences pouvant résulter de cette mise en place, notamment le risque de change ainsi que les frais et commissions qui ne sont pas dus par le bénéficiaire ou que vous ne pourriez récupérer auprès de celui-ci. Vous pourrez à tout moment débiter de notre compte et le cas échéant nous réclamer le montant des sommes payées par vous, y compris vos débours, vos frais et commissions ainsi que les frais et commissions réclamés par vos correspondants même dans le cas où les documents seraient perdus ou mutilés et/ou les marchandises non livrées.

Nous nous engageons, si l'assurance est soignée par nous, à vous remettre sur votre demande, l'avenant de transfert de bénéfice en votre faveur aussitôt que nous connaîtrons de manière certaine la date d'embarquement.

De convention expresse, les documents ainsi que les marchandises qu'ils représentent, et plus généralement les biens, objet du présent Crédit Documentaire, sont affectées par nous à titre de gage et de nantissement à la bonne fin de l'engagement que nous vous demandons de souscrire. Cette affectation garantira également les avances résultant de votre paiement, ou le remboursement des engagements souscrits par vous ou par vos correspondants sous forme d'acceptation ou autrement et, d'une façon générale, le remboursement de toutes sommes dont nous serions débiteurs envers vous pour quelque cause que ce soit.

Pendant toute la durée de cette affectation, nous nous engageons à donner des instructions à tout détenteur des marchandises ou des biens pour qu'il ne se dessaisisse de ceux-ci qu'avec votre accord exprès.

Si la valeur de la marchandise ou du bien, objet du présent Crédit Documentaire, vient à baisser en dessous du montant de celui-ci par suite d'une variation, soit des prix, soit des cours de la monnaie, la présente affectation en gage et en nantissement ne fait pas obstacle à votre demande de reconstitution de marge aussi longtemps que votre engagement demeurera en vigueur et que nous ne vous aurons pas intégralement remboursés.

Ce crédit est soumis aux « Règles et Usances Uniformes relatives aux Crédits Documentaires » de la Chambre de Commerce Internationale, actuellement en vigueur.

Tout différend pouvant découler de la présente opération sera tranché définitivement suivant le Règlement de Conciliation et d'Arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale, par un arbitre nommé conformément à ce règlement.

Provisions constituées au moyen d'un prélèvement effectué sur notre compte

En outre, à titre de garantie pour la bonne fin de l'ouverture du crédit, précitée, nous vous autorisons à débiter notre compte n°: _____ de la somme de (devise et montant en chiffres) _____

(devise montant en toutes lettres) _____ représentant une marge de sécurité de _____ %

Il est au surplus entendu que si le prix de la marchandises vient à baisser de plus de _____ %, nous vous autorisons à débiter notre compte d'un montant nécessaire pour reconstituer la marge de sécurité prévue ci-dessus.

Recevez, Messieurs, nos salutations distinguées.

Date :

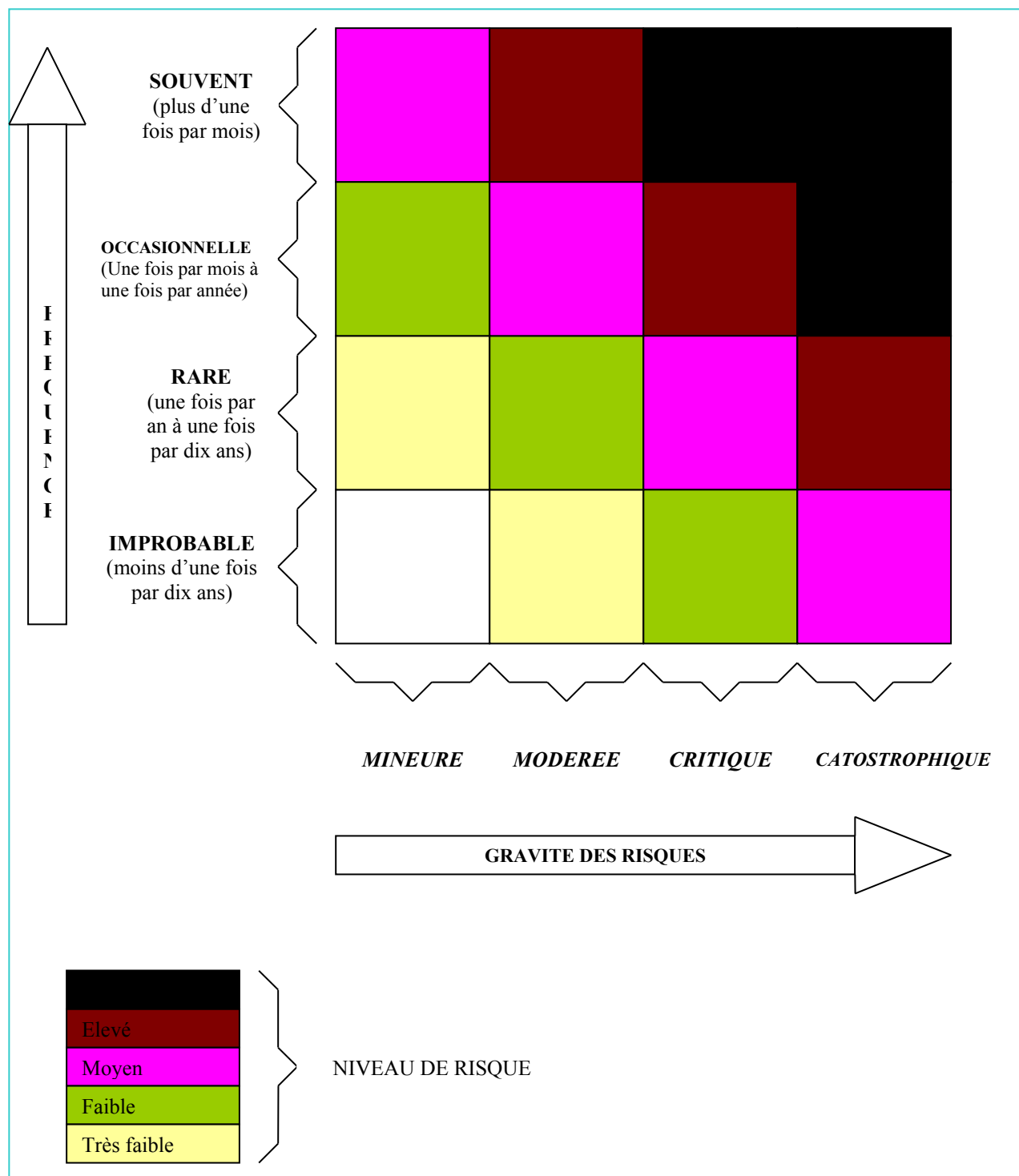
Cachet et signature(s) Accréditée(s)

Nota : Prière d'indiquer, si nécessaire, le nom de l'émetteur du document ainsi que les mentions qu'il doit contenir, et des précisions quant à sa date d'émission. A défaut, le document sera accepté tel que présenté et pourra porter une date d'émission antérieure à celle du crédit (Art.21 et 22 des « Règles et Usances relatives aux Crédits Documentaires »).

Shipper's Name and Address PTV LTD 5 STEEL STREET JOHANNESBURG TEL: 011 822 4222 FAX: 011 822 4222		Shipper's Account Number Not negotiable Air Waybill Issued by																																					
Consignee's Name and Address PTV LTD 5 STEEL STREET JOHANNESBURG TEL: 011 822 4222 FAX: 011 822 4222		Consignee's Account Number It is agreed that the goods described herein are accepted in apparent good order and condition except as noted for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF. ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR ANY OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREON BY THE SHIPPER, AND SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTERMEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a higher value for carriage and paying a supplemental charge if required.																																					
Issuing Carrier's Agent Name and City AIRCRAFT FREIGHT SERVICES (PTY) LTD 5 STEEL STREET AND JOSEPH STREET JOHANNESBURG		Accounting Information																																					
Agent's IATA Code 822		Account No. ACCOUNT																																					
Airport of Departure (Acct. of First Carrier) and Requested Routing JOHANNESBURG TO: JNB TNR		Reference Number JNB TNR																																					
to By First Carrier Routing and Destination JNB TNR		Optional Shipping Information JNB TNR																																					
Amount of Insurance NIL		INSURANCE - If Carrier offers insurance, and such insurance is requested in accordance with conditions thereof, indicate amount to be insured in figures in box marked "Amount of Insurance".																																					
Handling Information PLEASE NOTIFY CONSIGNEE UPON ARRIVAL AIRCRAFT FREIGHT SERVICES (PTY) LTD 5 STEEL STREET JOHANNESBURG TEL: 011 822 4222 FAX: 011 822 4222																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>No. of Pieces RCP</th> <th>Gross Weight</th> <th>kg</th> <th>Rate Class</th> <th>Commodity Item No.</th> <th>Charges</th> <th>Weight</th> <th>Rate</th> <th>Charge</th> <th>Total</th> <th>Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions or Volume)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>11.0</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>250.0</td> <td>33 x 25 x 20 cm OL 4/15</td> </tr> </tbody> </table>				No. of Pieces RCP	Gross Weight	kg	Rate Class	Commodity Item No.	Charges	Weight	Rate	Charge	Total	Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions or Volume)	1	11.0								250.0	33 x 25 x 20 cm OL 4/15														
No. of Pieces RCP	Gross Weight	kg	Rate Class	Commodity Item No.	Charges	Weight	Rate	Charge	Total	Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions or Volume)																													
1	11.0								250.0	33 x 25 x 20 cm OL 4/15																													
<table border="1"> <tr> <td>Prepaid</td> <td>Weight Charge</td> <td>Collect</td> <td>Other Charges</td> </tr> <tr> <td>500.0</td> <td></td> <td></td> <td>822 7.15 CTD 59.00</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Valuation Charge</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Tax</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Total Other Charges Due Agent</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Total Other Charges Due Carrier</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Total Prepaid</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Currency Conversion Rates</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">For Carrier's Use only at Destination</td> <td></td> </tr> </table>				Prepaid	Weight Charge	Collect	Other Charges	500.0			822 7.15 CTD 59.00	Valuation Charge				Tax				Total Other Charges Due Agent				Total Other Charges Due Carrier				Total Prepaid				Currency Conversion Rates				For Carrier's Use only at Destination			
Prepaid	Weight Charge	Collect	Other Charges																																				
500.0			822 7.15 CTD 59.00																																				
Valuation Charge																																							
Tax																																							
Total Other Charges Due Agent																																							
Total Other Charges Due Carrier																																							
Total Prepaid																																							
Currency Conversion Rates																																							
For Carrier's Use only at Destination																																							
Shipper certifies that the particulars on the face hereof are correct and that insofar as any part of the consignment contains dangerous goods, such part is properly described by name and is in proper condition for carriage by air according to the applicable Dangerous Goods Regulations.																																							
Signature of Shipper or his Agent PTV LTD 5 STEEL STREET JOHANNESBURG Tel: (011) 822 4222 Fax: (011) 822 4222																																							
Signature of Issuing Carrier or his Agent AIRCRAFT FREIGHT SERVICES (PTY) LTD 5 STEEL STREET AND JOSEPH STREET JOHANNESBURG Tel: (011) 822 4222 Fax: (011) 822 4222																																							

ORIGINAL 2 (FOR CONSIGNEE)
- IX -

Matrice des risques



Matrice d'analyse des lacunes

