

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste des Telma Shops

Tableau 2 : Tableau de Trésorerie

Tableau 3 : Reporting quotidien des encaissements

Tableau 4 : Cash flow mensuel

Tableau 5 : Encaissements des ventes

Tableau 6 : Budget annuel de trésorerie

Tableau 7: Grille de vérification chèque

Tableau 8: Tableau de suivie des recettes et créances

Tableau 9 : Tableau de suivie des encaissements

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le groupe Telma

Figure 2 : Processus d'encaissement de la société Telma SA

Figure 3 : Circuit des chèques

Figure 4 : Fonctionnement du modèle de Baumol

Figure 5 : Principe du modèle de Miller et Orr

LISTE DES ABREVIATIONS

TELMA : TELEcommunication Malagasy

DTS : Data Telecom Service

STELEMAD: Société de TELEcommunication de MADagascar

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

IR : Impot sur le revenu

OM : ordre de mission

CCP :Centre de cheque postaux

FDART: Direction Administratif et Financier _ Ressources et Trésorerie

RC: Recouvrement

TS : Telma shop

Dept : departement

BOA: Bank Of Africa

BFV – SG: BFV – Société Générale

BFA: BFV Analakely

BFR: BFV Antaninarenina

BFB: BFV Behoririka

MCB: Mauritius Commercial Bank

BMOI : Banque Malgache de l'Océan Indien

NIF : Numéro d'Identité Fiscale

RC : Registre des Commerce

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

Partie I : CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Chapitre I : PROFIL GENERAL DE L'ENTREPRISE

Section 1 : Dispositions statutaires et historique

Section 2 : Structure organisationnelle

Section 3: Domaines d'activités

Chapitre II : METHODOLOGIE ET CADRAGE THEORIQUE

Section 1 : Méthodologie

Section 2 : Cadrage théorique

Chapitre III : PRATIQUES DE L'ENCAISSEMENT

Section 1 : Les sources de revenues de Telma SA

Section 2 : Le processus et les outils de gestion de l'encaissement

PARTIE II : ANALYSE DE L'EXISTANT

Chapitre I : LES POINTS FORTS ET LES POINTS FAIBLES

Section 1 : Les points forts

Section 2 : Les points faibles

Chapitre II : FORMULATION DES PROBLEMES

Section 1 : Problèmes liés à la gestion des ressources

Section 2 : Problèmes liés l'organisation du service encaissement

Section 3 : Problèmes liés aux procédures de contrôle de l'encaissement

PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS

Chapitre I : SOLUTIONS SUR LA GESTION DES ENCAISSEMENTS

Section 1 : Solutions concernant la gestion des liquidités

Chapitre II : SOLUTIONS D'ORGANISATION, DE SUIVIE ET CONTROLE ET RESULTATS ATTENDUS

Section 1 : Solution liés à l'organisation du personnel

Section 2 : Solutions de suivie et contrôle

Section 3 : Résultats attendus

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

WEBOGRAPHIE

ANNEXE

INTRODUCTION GENERALE

Le monde que nous vivons actuellement est dominé par la mondialisation et le capitalisme. La situation économique est difficile à prévoir où à prédire à cause de différentes crises économiques qui ont secoué les grandes puissances, les pays émergents, et les pays en voie de développement. En ce qui concerne Madagascar, elle est frappée par une crise politico sociale qui met en grande difficulté son économie. En vivant dans un tel environnement, les entreprises font face à des graves problèmes sur le développement de ses activités.

Les dirigeants d'entreprises doivent, pour cela, adopter des politiques et stratégies à court et à long terme envers ses ressources humaines, ses ressources matérielles et ses ressources financières.

Ainsi, notre étude est centrée particulièrement sur les moyens financiers car avoir une meilleure ressource humaine et matérielle ne suffit pas pour atteindre les objectifs fixés, il est très important d'adopter une bonne politique des ressources financières.

La trésorerie prend une place prépondérante dans la Finance ; c'est elle qui gère les recettes et les dépenses de l'entreprise dans le but d'avoir la solvabilité, la stabilité et l'équilibre financier. Une trésorerie saine est déterminée par une politique d'encaissement efficace car la bonne gestion des ressources permet d'augmenter la capacité d'endettement et d'optimiser le résultat financier. Cela va permettre d'avoir la confiance des tiers ; c'est la raison pour laquelle il faut bien gérer l'encaissement et la trésorerie.

La télécommunication occupe une place importante dans le développement d'un pays. Il s'agit de la transmission des messages d'un émetteur vers un récepteur par un canal. Sans elle, il est très difficile de se communiquer à une distance éloignée, alors que cela est primordial pour tout être humain, pour les sociétés ainsi que pour un pays.

Actuellement, avec l'avancement de la technologie, les moyens de télécommunication sont très variés et prend plusieurs formes. La communication par téléphone fixe figure parmi eux. Elle permet de relier directement deux ou plusieurs personnes de bouche à oreille en étant loin les uns des autres par l'intermédiaire d'un téléphone avec un réseau filaire. Le secteur de la télécommunication enregistre une forte concurrence, toute entreprise œuvrant dans ce domaine doit chercher des moyens pour sortir indemne de cette redoutable

compétition. Pour cela, il est important de travailler son image et sa notoriété pour gagner, elles doivent aussi respecter ses engagements financiers pour assurer sa pérennité.

Pour le cas de Madagascar, la société TELECOM MALAGASY TELMA SA est le premier opérateur de télécommunication par téléphone fixe existant dans le pays. Comme toute Entreprise, elle dispose des techniques de Gestion pour pouvoir atteindre ses objectifs. Chacun de ses directions contribuent à la réussite de l'entreprise.

La question se pose : Comment faire en sorte pour que l'entreprise soit toujours en possession de ressources suffisantes pour faire face à ses dépenses ?

Tel est l'objet du présent mémoire ayant pour thème :

« CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DES ENCAISSEMENTS D'UNE GRANDE ENTREPRISE»

Pour l'élaboration de ce mémoire, nous avons effectué un stage au sein de Telma SA. Stage qui nous a permis de constater et d'analyser le cas de cette société. Les différents résultats obtenus nous ont aidés à formuler les solutions adéquates conformément aux études que nous avons effectuées durant les années passées à l'Université.

La méthodologie effectuée pour l'analyse du système est tout d'abord, la technique d'analyse par documentation interne : elle consiste à chercher des informations via les documents appartenant à la société, ensuite, la documentation externe qui est la consultation des ouvrages bibliographiques auprès des bibliothèques et les documents sur Internet. Enfin, la technique d'enquête consistant à effectuer des entretiens auprès des responsables de la société, cette dernière méthode nous a permis de formuler les problèmes rencontrés par la société.

Notre mémoire sera donc consacré à l'étude de Telma SA, l'une des sociétés qui constituent le groupe TELMA. Elle sera divisée en trois grandes parties : le cadre général de l'étude, l'analyse de l'existant et la proposition des solutions.

- Le cadre général de l'étude sera consacré à l'identification de la société Telma, les théories générales sur la gestion des encaissements, la méthodologie et les pratiques de l'encaissement.
- L'analyse de l'existant est le développement des points forts, des points faibles mais aussi la formulation des problèmes constatés au sein du service et du département après les recherches et les analyses durant notre stage.
- La troisième partie intitulée « propositions de solutions » sera constituée par les propositions des différentes solutions selon les problèmes constatés. Elle nous permettra de donner des suggestions d'amélioration de la gestion des encaissements.

PREMIERE PARTIE :

CADRE GENERAL DE L'ETUDE

La société Telma SA figure parmi les opérateurs de télécommunication existant à Madagascar. Ayant été dans le temps une société d'Etat, elle occupe actuellement une place importante dans ce secteur et contribue largement au développement économique, social et culturel du pays. Grâce à l'évolution technologique actuelle, elle est devenue l'une des plus grandes sociétés prestataires de service existant dans la grande île.

Dans cette partie, nous allons procéder à la présentation des recherches effectuées au sein de la société. Elle concerne d'un part la présentation de son profil général d'autre part le développement de notre thème sur la théorie et la pratique. Cette première partie se divisera donc en 3 grandes chapitres : le profil général de l'entreprise, le cadrage théorique et les pratiques de l'encaissement.

Chapitre Premier :
PROFIL GENERAL DE L'ENTREPRISE

¹L'entreprise est une organisation financièrement indépendante, public où privé accomplissant des fonctions économiques et disposant d'une autonomie de décision. Telma SA est la plus grandes entreprises de télécommunication par réseau fixe existant à Madagascar.

Ce chapitre va nous permettre de voir l'ensemble des traits distinctifs de cette société. Il est divisé en 3 sections :

- Les dispositions statutaires et historiques de l'entreprise
- La structure organisationnelle
- Les domaines d'activités

Section 1 : Dispositions statutaires et historique

Cette section va indiquer les informations concernant le statut et l'histoire de la société depuis sa création. Nous allons donc voir successivement :

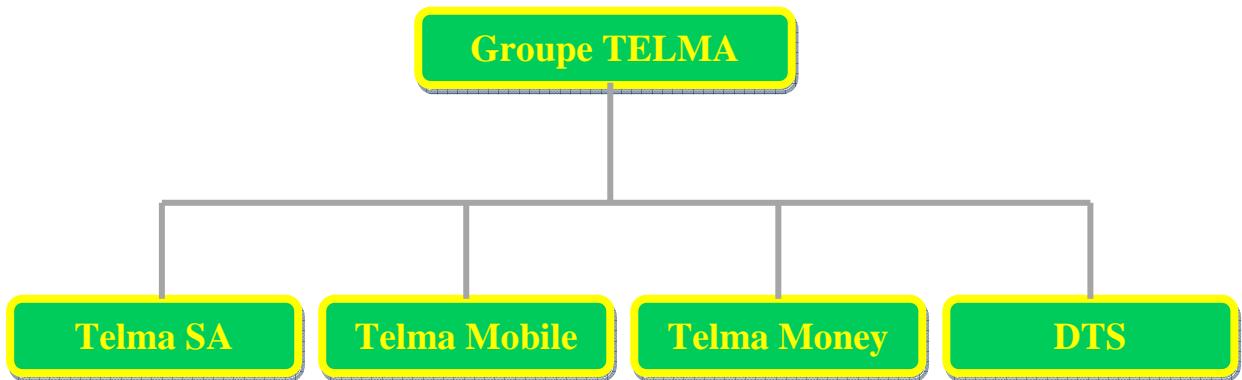
- Les Dispositions statutaires
- L'Historique

1.1 - Dispositions statutaires

Telma SA ou TELECOMMUNICATION MALAGASY est une société anonyme de téléphonie fixe au capital de Ariary 41 156 200 000 ayant son siège social à Alarobia – Amboniloha sur la partie nord d'Antananarivo. Elle fait partie du groupe Telma formé par Telma SA ; Telma Mobile, Telma Money et Data Telecom Service (DTS). L'organigramme général du groupe se présente comme suit :

¹ Cours « Organisation de l'Entreprise »

Figure 1 : Le groupe Telma



Source : Telma

La société possède les renseignements légaux suivants:

RC: N°2003 B 00894 Antananarivo

INSRE: N° 561263

NIF : N° 76643

Tel : +261 20 25 427 05

Fax : +261 20 22 538 71

Service client : 080800

Site Internet : www.telma.mg

1.2 - Historique

L'histoire de Telma SA se résume comme suit :

La « TELECOM MALAGASY » est apparu en 1971 sous la dénomination de « STIMAD » suite à un accord passé entre l'Etat Malagasy et France Câble Radio pour gérer les appels internationaux.

En 1994, la société STELEMAD (Société de TELEcommunication de MADagascar) a été créée dans le cadre de la restructuration général du secteur et du poste, mené par le gouvernement, elle résulte de la transformation en Société Anonyme de STIMAD. Un an plus tard, Telma et France Câble Radio a créé la société Data Telecom Services (DTS).

En 2001, lancement de l'appel d'offre de privatisation : la société DISTACOM a été retenue comme preneur et est devenu l'actionnaire majoritaire, la signature du contrat définitif a été réalisée 4 ans après.

L'année 2005, TELMA engage le gigantesque chantier du backbone national, projet valant de plus de 20 millions de dollars, consistant à la mise en place d'un vaste réseau de

télécommunication de plus de 2000 km en fibres optiques à travers tout le pays. Backbone qui offre à Madagascar une capacité de bande passante décuplée et la possibilité de se relier au monde via le réseau de câbles sous marins de type EASSY. Ce type de câble permet de relier toute l'Afrique de l'Est et l'Océan Indien au reste du monde. L'année est aussi marqué par :

- La mise en place des infrastructures pour l'ADSL
- La mise en place des premiers centres d'appels
- Le lancement du CDMA (fixe sans fil)

Le backbone national en fibre optique a été finalisé et inauguré en 2008, l'année est aussi marquée par le lancement de blackberry.

Actuellement 500 communes sont couvertes par le réseau TELMA, d'Antsiranana à Tsihombe, et 85% de la population a accès au réseau national. La société détient jusqu'aujourd'hui le monopôle du réseau filaire dans la grande île.

Section 2 : Structure organisationnelle

Cette section concerne l'organisation des différentes ressources et fonctions au sein de la société.

Elle va développer:

- L'organigramme de la société
- Les rôles et missions de chaque direction
- La direction générale adjoint financier

2.1 - Organigramme (cf. ANNEXE I)

La société est formée par 14 directions en plus de la Direction générale et du secrétariat Général du groupe: La Direction Générale Adjoint Technique (DGAT), la Direction Générale Adjoint Commerciale (DGAC), la Direction Générale Adjoint Financier (DGAF), la Direction Générale Adjoint Qualité et Process (DGAQ), la Direction des Ressources Humaines (DRH), la Direction Client Broadband (DCB), la Direction des Réseaux (DRES), la Direction des Opérations techniques (DOT), la Direction des Ventes Indirectes (DVI), la Direction des Ventes Directes (DVD), la Direction Service Client (DSC), la Direction de Système d'Information (DSI), la Direction Administratif et Financier DTS (DAF), la Direction des Régions (DDR) et la Direction Sans Fils (DSF)

Le conseil d'administration est représenté par Monsieur David White, la société est dirigée depuis 2008 par Patrick Pidal HAMIDA, l'Administrateur Directeur Général.

2.2 - Rôle et mission des directions

- ***Le conseil d'administration (CA)***

Il est composé par les actionnaires de la société où leurs représentants. C'est l'organe qui définit les politiques générales et les objectifs à atteindre. Le conseil prend en charge la nomination des grands responsables pour diriger l'entreprise.

- ***La Direction Générale (DG) :***

C'est la plus haute autorité hiérarchique au sein de l'organe exécutif de l'entreprise, elle a pour responsabilité mettre en application les politiques générales, les stratégies et les objectifs. Sur le court terme, elle assure la performance, l'existence des plans d'actions et de leur cohérence avec la stratégie ainsi que la réalisation des objectifs et le contrôle du bon fonctionnement des activités. Sur le long terme, elle a pour mission de décrire ce que l'entreprise va devenir en terme de marché et de produits.

- ***Le secrétariat Général du Groupe (SGG)***

C'est la direction qui assure le remplacement de la Direction Générale en cas d'absence. Elle s'occupe aussi du contrôle et de l'organisation de la société. Ainsi, font partie des fonctions de cette direction l'audit interne, l'organisation et qualité, le conseil juridique et fiscal, les services généraux et la gestion du patrimoine.

- ***La Direction Générale Adjoint Technique (DGA – T)***

Cette direction supervise la Direction des réseaux (DRES), la Direction des Opérations Techniques (DOT), la Direction Client Broadband (DCB) et la Direction Service Client (DSC).

- ***La Direction Adjoint Général Commercial (DGA-C)***

Elle assure toutes les activités commerciales de la société : la distribution et la commercialisation des produits et services de l'entreprise. Elle se charge de tous les éléments rattachés à la vente vers les consommateurs: technique de vente, stratégie marketing, enquête... L'objectif principal de cette direction est de pénétrer et de conquérir de nouveaux marchés.

- ***La Direction Générale Adjoint Financier (DGA - F)***

C'est la direction Administratif et Financier de la société, elle se charge de la gestion de la Finance et Comptabilité : la trésorerie, l'administration des ventes, l'achat, le

logistiques, la comptabilité, la consolidation, le recouvrement, l'assurance et l'administration wholesale, etc.

- ***La direction Générale Adjoint Qualité et process (DGA-Q)***

Elle se charge de tous les travaux d'amélioration de la qualité des produits et des services de la société. Cette direction lui permet d'augmenter sa part de marché grâce à une meilleure qualité de produits et services offerts aux consommateurs.

- ***La Direction des ressources Humaines (DRH)***

Cette direction a pour mission de faire en sorte que le personnel employé correspond bien aux besoins de l'entreprise en termes d'effectif. Elle s'occupe de la paie et rémunération, des recrutements, de l'installation de l'intranet réseau et des supports techniques nécessaires.

- ***La Direction Administratif et Financier DTS (DAF)***

C'est une direction rattachée à la société Data Telecom Service, sa mission est la même que celui de la DGA-F pour cette société.

- ***La Direction Client Broadband (DCB)***

Cette direction s'occupe de l'exploitation, de la maintenance et de la réparation des réseaux filaires physiques et de son déploiement.

- ***La Direction des réseaux***

La mission de cette direction est de faire fonctionner et d'assurer la maintenance du réseau technique central et des publiphones.

- ***La Direction Service Client (DSC)***

L'occupation de cette direction est le conseil clients (hotline), l'enregistrement des réclamations mais aussi les suggestions venant des consommateurs.

- ***La Direction de Système d'Information (DSI)***

Comme son nom l'indique, c'est elle qui s'occupe de la diffusion interne et externe des informations concernant l'entreprise. Elle s'occupe aussi des réseaux informatiques, de gérances des Login et des réparations des ordinateurs et d'autres matériels de bureau.

- ***La Direction Sans fils (DSF)***

Cette direction exploite les réseaux techniques sans fils (CDMA, GSM, VSAT) et s'occupe de sa maintenance et de sa réparation.

- ***La Direction des Ventes Directes (DVD)***

Elle s'occupe des ventes au grand public des produits et services de Telma.

- ***La Direction des Ventes Indirectes (DVI)***

La mission de cette direction consiste à assurer la commercialisation des produits et services de Telma chez les gros clients notamment les Entreprises.

- ***La Direction des Opérations Techniques (DOT)***

Cette direction appartient aux domaines techniques. Elle s'occupe de toutes les fonctions liées aux installations, entretiens et maintenance des infrastructures de la société.

- ***La Direction des Régions***

Toutes les agences régionales de la société sont gérées par cette direction en ce qui concerne les contrôles et les relais opérationnels mais aussi le reporting.

2.3 - La Direction Générale Adjoint Financier (DGA - F)

Souvent connu sous le nom de Direction Administrative et Financière dans les grandes entreprises, cette direction joue un rôle très important dans la société.

2.3.1 - Organigramme (cf. annexe II)

Monsieur Philippe PRODHOMME en qualité de Directeur administrative et financier dirige cette direction. Elle est composé par 10 départements: contrôle de gestion, comptabilité fixe et consolidation, comptabilité mobile, trésorerie fixe, trésorerie mobile, recouvrement, administration de vente Entreprise, administration de vente grand public, administration de vente Wholesale et achat.

2.3.2 - Missions

Acteurs majeurs de la gouvernance, la direction financière est plus que jamais impliquée dans le développement de l'entreprise et sa performance.

En tant que comité stratégique dans l'entreprise, elle définit une stratégie financière, intimement liée à la politique globale de l'entreprise, prend des décisions d'organisation et de technique de Gestion. Elle participe aussi à l'élaboration des plans de travail dans les projets de croissance envisagés et assure le support administratif et financier dans un tel scénario.

En tant que comité spécifique, elle doit assurer l'intégrité et la transparence des informations financières qui se doivent donc d'être irréprochable dans un contexte où la notion de confiance est cruciale. Elle doit assurer l'application des différents règlements régissant son domaine, le contrôle interne, la communication financière mais aussi l'obligation de performance.

2.3.3 - Les rôles de la DGA-F

Les rôles de la DGA-F sont définis selon les domaines d'intervention :

- Comptabilité

Elle assure la comptabilisation générale et analytique de toutes les opérations effectuées par l'entreprise par l'intermédiaire de ses départements. Elle met en œuvre des réglementations spécifiques pour garantir la transparence des comptes vis-à-vis des autorités de contrôle, mais aussi au regard de l'image de l'entreprise dont l'intégrité ne doit pas être remise en cause par les actionnaires et les marchés. Elle élabore des rapports mensuels permettant d'identifier les indicateurs clefs sur les fournisseurs et les clients, la rentabilité, les investissements.

- Prévision et Budget

Elle anticipe et planifie le budget de chaque département avec l'assurance d'allouer les ressources en cohérence avec la structure des coûts et les sources de profit et qu'il soit conforme à la stratégie globale de la société.

- Contrôle

La direction financière est le responsable du contrôle interne et l'élaboration des procédures de contrôle des comptes.

- Trésorerie et financement

Elle assure la gestion de trésorerie et l'équilibre des recettes et des dépenses à tout moment, elle a aussi pour rôle de gérer et d'optimiser les relations avec les banques. En ce qui concerne le financement, la direction assure sa négociation et la planification sur le court et le long terme.

2.3.4 - La trésorerie fixe

C'est le département qui assure la gestion des encaissements et des décaissements de la société Telma SA à tout moment. Ses fonctions sont généralement réparties sur ces deux services. On peut citer entre autre :

- La gestion des remises des chèques et des versements.
- La gestion des comptes bancaires
- La gestion des relations avec la banque
- Les transferts sur l'étranger réalisés en devise
- L'élaboration du plan prévisionnel de trésorerie

- Le service encaissement

Il s'agit du service qui gère les flux financiers entrant où des entrés de fonds en trésorerie prévue pendant la période considérée.

Au sein de la société Telma SA, ce service a pour rôle :

- La réception et le versement des chèques venant des clients, du recouvrement, de FDART
 - La Comptabilisation de ses versements sur SAGE 1000
 - Le reporting, la comptabilisation sur SAGE 1000 et le rapprochement des recettes des Telma Shop de la capitale et périphériques.
 - Le transfert des recettes des Telma Shop Province vers le siège.
- *Le service décaissement*

C'est le service qui s'occupe des flux financiers sortants prévus pendant la période c'est-à-dire les paiements.

Le service de décaissement de Telma assure les règlements au sein de la société qui sont souvent les indemnités des missions, les prestations de service ou les achats des biens.

Les activités de ce service sont :

- Le paiement des fournisseurs lors des opérations d'achat de biens et service payés au comptant
- Le règlement des fournisseurs qu'ils soient locaux où étrangers sur les opérations d'achat de biens et service à crédit.
- Le paiement des salaires nets, des impôts et des divers frais payés.
- Le planning des paiements par semaine
- Le remboursement d'emprunt et le paiement des intérêts.
- Le paiement des effets de commerce domiciliés

Section 3: Domaines d'activités

La société Telma SA est en général une société de services, elle exerce ses activités dans le secteur tertiaire.

Ainsi, nous pouvons voir dans cette section les produits et services, la clientèle et l'organisation commerciale de la société.

3.1 - Produits et services

Telma SA offre plusieurs choix de produits pour ses clients. On peut citer les Télécartes, MaCarte et Les packs CDMA.

En ce qui concerne le service, la société offre à ses clients une large gamme : Fixe prépayé, Pack CDMA Telma, Kidôna, Prépayé seconde, Prépayé illimité et Allo Telma.

En plus de ces services Telma SA offre d'autres avantages: la messagerie vocale, l'info crédit, les recharges, la migration tarifaire.

3.2 - La clientèle

La clientèle de la société est constituée par 2 groupes distincts :

- ***Les particuliers*** : ce sont les catégories de personnes de toutes les générations et de toute catégorie sociale qu'il soit Malagasy ou étranger.
- ***Les Professionnels/Entreprises*** : ce groupe de client est composé de toutes catégories d'entreprises, petit, moyen ou grandes, des associations professionnels et d'autres organisations professionnels opérant dans le monde des affaires.

3.3 - Organisation commerciale

Telma SA est une société qui couvre presque tout Madagascar via ses représentants. Ils se présentent sous différentes formes selon leur statut.

3.3.1 - Les Telma Shops

Ce sont les distributeurs, directement rattaché à la société, qui commercialisent ses produits directement aux clients. Ils bénéficient du plein pouvoir dans le domaine de la gestion technique et financier.

On peut trouver dans le tableau ci-dessous la liste des Telma Shops repartis dans tout le territoire national regroupé selon leur zone d'implantation :

Tableau 1 : Liste des Telma Shop

ANTANANARIVO	REGION NORD	REGION SUD
Telma Shop ZOOM	Telma Shop Antsiranana	Telma Shop Antsirabe
Telma Shop SMART	Telma Shop Nosy Be	Telma Shop Fianarantsoa
Telma Shop Antaninarenina	Telma Shop Antalaha	Telma Shop Ambositra
Telma Shop Ambatomena	Telma Shop Ambilobe	Telma Shop Ihosy
Telma Shop Behoririka	Telma Shop Sambava	Telma Shop Manakara
Telma Shop 67 Ha	Telma Shop Mahajanga	Telma Shop Mananjary
Telma Shop Soarano	Telma Shop Antsohihy	Telma Shop Farafangana
Telma Shop Ivato	Telma Shop Maintirano	Telma Shop Tolinary
Telma Shop Ambohibao	Telma Shop Toamasina	Telma Shop Morondava
Telma Shop COLBERT	Telma Shop Moramanga	
	Telma Shop Sainte Marie	
	Telma Shop Ambatondrazaka	

Source : Site web Telma

3.3.2 - Les revendeurs

Ce sont les petites entreprises commerciales ayant le statut de grossiste appartenant à des particuliers. Ils sont en contrat avec la société sur la distribution de produits, ils établissent des bons de commandes par jour.

On peut citer par exemple :

- La société MANA
- La société FLASH
- Le DISTRIBUTEUR
- Etc...

3.3.3 - Les Telma Kioska

Les Telma Kioska sont des revendeurs détaillants, ils s'approvisionnent chez les revendeurs grossistes. Actuellement, il existe plus de 1 000 Telma Kioska répartis dans tout le territoire de malgache.

La société Telma SA figure parmi les plus grandes entreprises existant à Madagascar. Toutes les informations citées ci-dessus illustre sa supériorité.. Nous avons pu connaître des renseignements sur son statut, son histoire, sur la structure générale de son organisation ainsi que sur son domaine d'activités.

En ayant effectué un stage de trois mois, nous avons pu obtenir des connaissances et de l'expérience mais surtout les données nécessaires à l'élaboration de ce mémoire, ainsi, nous allons expliquer comment c'est passé le stage au sein du service encaissement de Telma SA et de l'autre les approches théoriques sur l'encaissement.

Chapitre II :

METHODOLOGIE ET CADRAGE THEORIQUE

La connaissance des théories relatives à l'encaissement est une chose incontournable pour la bonne gestion de celui-ci. Ce sont les ensembles des concepts qui démontrent son utilité et le grand intérêt qu'on peut en tirer. Ce chapitre est consacré à ses différentes théories et à la méthodologie.

Il est donc divisé en 2 sections :

- Méthodologie
- Cadrage théorique

Section 1 : Méthodologie

Cette section montre comment s'est déroulé notre stage au sein de la société à travers le compte rendu du stage et les méthodes que nous avons adopté.

Les différentes divisions de cette section vont nous permettre de connaître les réponses aux questions suivantes :

- Quels sont les objectifs du stage ?
- Comment s'est il déroulé ?
- Quels sont les acquis sur le plan humain et sur le plan technique ?

1.1 - Objectif du stage

La pratique d'un stage dans une société ayant une renommée comme Telma SA dans le domaine de la télécommunication représente un grand intérêt pour le stagiaire.

L'objectif de ce stage n'est pas seulement de comprendre les théories acquises pendant les années passées à l'Université, de collecter des informations nécessaires à la réalisation du mémoire de fin d'études sur le cas de la société pour l'obtention du diplôme mais aussi de permettre à l'étudiant d'avoir des connaissances, des compétences et des expériences sur le plan pratique qui l'aidera sûrement pour son insertion dans le milieu professionnel à venir.

1.2 - Compte rendu du stage

Nous avons effectué un stage au sein du département de trésorerie de la société dans le but d'analyser le déroulement des ses opérations afin de sortir le résultat par un mémoire.

Nous avons effectué notre travail avec un très grand sérieux et avec ponctualité. C'était une attitude qui nous a permis de comprendre certaines opérations et pour ceux que nous n'arrivions pas à comprendre, nous avons demandé de l'aide auprès du personnel du service.

1.2.1 - Déroulement

Le responsable de trésorerie de Telma Fixe nous a confiés des diverses taches sur les encaissements des recettes pendant notre stage au sein de la société.

Nous avons été chargé de collecter et de recevoir les chèques venant des autres départements : recouvrement, service clients et ceux provenant des associés, partenaires et les sociétés se trouvant dans la même groupe comme Telma mobile et DTS. Une fois reçus, nous procédions à la préparation des versements, allant de la vérification jusqu'au remplissage des bordereaux qui, une fois terminé, sont versés à la banque par l'intermédiaire d'un coursier.

De leur retour de la banque nous devions les classer avec leurs pièces justificatives, rédiger la récapitulation des versements effectués dans la journée afin de les envoyer sur courrier électroniques à notre supérieur hiérarchique. Nous sommes aussi chargés du reporting des bordereaux de versements des recettes effectués par les Telma Shop de la capitale. Une fois enregistrée, nous avons procédé à la comptabilisation sur SAGE et à chaque fin de mois, nous faisions le rapprochement de opérations passées par l'entreprise et ceux effectuées par la banque.

Nous avons effectué des travaux de virement des recettes des Telma Shop province et périphérique vers le siège, de la vérification des procès verbal (PV) de caisse envoyés par ces derniers et de faire la modification nécessaire en cas de non-conformité. Il y a aussi le classement des diverses documents envoyés par la banque comme les relevés bancaires, les avis de crédit, d'opération, de débit, d'agios et de transfert et la recherche des pièces justificatives demandés par le service comptable, les auditeurs et les autres départements faisait partie de notre tâches au sein du département. C'était aussi notre travail d'envoyer les dossiers nécessaires pour d'autres départements et services par l'intermédiaire d'un cahier de transmission pour justification et d'apporter les dossiers à signer par les responsables compétents par l'intermédiaire des parapheurs.

Et enfin, lors de l'indisponibilité ou congé du coursier, nous avons été chargées de verser directement les chèques et espèces, remettre des dossiers urgents à la banque et d'autres travaux nécessaires.

1.2.2 - Condition de travail

Durant les trois mois de stage au sein du département trésorerie fixe, notre horaire de travail était de 8h à 12h le matin et de 14h à 17h30 l'après-midi. Le port de badge était

obligatoire dans toute l'enceinte de la société, nous devions passer chaque matin à l'accueil pour le récupérer en déposant notre carte d'identité nationale et de les récupérer à la fin de la journée en déposant le badge.

Quant aux règles particulières du département, la ponctualité nous est exigée et le retard est intolérable même de quelques minutes. Nous devions porter des tenues correctes du lundi au jeudi tandis que la tenue est libre chaque vendredi. Pour les moments où nous devons nous absenter, nous envoyons un e-mail aux responsables pour obtenir la permission.

1.3 - Les acquis

1.3.1 - Acquis humains

Sur le développement humain, le stage nous a formés sur le respect : le respect de la hiérarchie par l'obéissance des ordres des chefs et le respect des conditions de travail sur la ponctualité et les autres règles exigées. Aussi, il nous a aidés d'avoir la patience et la créativité pour trouver le moyen le plus efficace de finir le travail à temps parce qu'il doit être terminé à un moment précis (clôture mensuelle) et par la confiance qu'on nous a accordée, nous avons appris la responsabilité et la prudence.

Et enfin, nous avons appris à se familiariser avec des gens que nous venions à peine de connaître.

1.3.2 - Acquis technique

Sur le plan technique, le stage au sein du département trésorerie fixe de Telma SA nous a renforcés sur le plan professionnel surtout sur l'encaissement qui a été le poste principal que nous avons occupé. Entre autre, nous sommes familiarisés avec l'outil informatique (OUTLOOK et SAGE ligne 1000).

Aussi, nous avons pu obtenir des connaissances sur les procédures de versement, les relations bancaires et le rapprochement.

Section 2 : Cadrage théorique

C'est l'ensemble précis des concepts et des idées qui portent sur la gestion des encaissements. Ils sont utilisés pour pouvoir orienter des activités déterminées en suivant les normes.

Les théories que nous allons voir dans cette section concernent l'encaissement, l'encaisse et la gestion des encaissements

2.1 - L'encaissement

2.1.1 - Les éléments constitutifs de l'encaissement

L'encaissement est constitué par les ressources engendrées par l'entreprise du fait de ses activités d'exploitation et hors exploitation.

- *Les encaissements d'exploitation*

Ce sont les entrées de ressources résultant des activités principales d'une entreprise.

Elles sont constituées par le montant des ventes (chiffre d'affaire réalisé) et d'autres encaissements. Ces ventes sont en majorité de cas payés au comptant (par chèque, en espèce) mais certains clients règlent plus tard (à crédit), dans ce cas, l'entreprise ne peut pas compter tout de suite sur cet argent, même si la vente a été effectuée.

Ces recettes sont encaissées par la trésorerie et sont réglés en espèce ou par chèque.

- *Les encaissements hors exploitations*

Ce sont les flux résultant des opérations hors exploitation effectuées par l'entreprise

Ils sont généralement constitués par :

- Les recettes hors activités : ventes des matériels usés, les locations diverses, etc....
- Les apports des associés et actionnaire
- Les subventions de l'état (s'il y a lieu) : ils couvrent les emprunts et les dépenses de l'établissement

2.1.2 - Les règles bancaires sur l'encaissement

L'encaissement par la remise des chèques à la banque est soumis aux règlements suivants :

- Le chèque doit comporter :
 1. La dénomination du chèque, insérée dans le texte même du titre et exprimée dans la langue employée pour la rédaction de ce titre ;
 2. Le mandat pur et simple de payer une somme déterminée ;
 3. Le nom de celui qui doit payer, nommé le tiré ;
 4. L'indication du lieu où le paiement doit s'effectuer ;
 5. L'indication de la date et du lieu où le chèque est créé ;
 6. La signature de celui qui émet le chèque, nommé le tireur.
- Le chèque ne peut être tiré que sur un établissement de crédit, un prestataire de services d'investissement ou le Trésor public.
- Le chèque dont le montant est écrit à la fois en toutes lettres et en chiffres ne vaut, en cas de différence, que pour la somme écrite en toutes lettres.

- Le chèque dont le montant est écrit plusieurs fois, soit en toutes lettres, soit en chiffres, ne vaut, en cas de différence, que pour la moindre somme.
- Toute personne qui remet un chèque en paiement doit justifier de son identité au moyen d'un document officiel portant sa photographie.

2.1.3 - Les rôles de l'encaissement sur la trésorerie

La trésorerie est constituée de l'argent dont dispose l'entreprise à une date donné pour face à ses dépenses.

L'encaissement est un élément déterminant de la trésorerie d'une entreprise comme le montre la formule suivant :

TRESORERIE = RESSOURCES FINANCIERES – BESOINS FINANCIERS		
(Encaissements)		(Décaissements)

On sait aussi que l'encaissement est un élément clé pour l'élaboration du budget prévisionnel de trésorerie :

Tableau 2 : Tableau de trésorerie

ELEMENTS	J	F	M
Encaissements			
TOTAL DES ENCAISSEMENTS (1)			
Décaissements			
TOTAL DECAISSEMENTS (2)			
Situation de trésorerie (1) – (2)			
Trésorerie au début du mois (3)			
TRESORERIE EN FIN DE MOIS (1) – (2) – (3)			

Source : Cours de gestion de trésorerie

On a les indications suivantes :

TRESORERIE > 0 : la situation financière de l'entreprise est saine

TRESORERIE = 0 : la situation financière de l'entreprise est équilibrée

TRESORERIE < 0 : la situation financière de l'entreprise est critique

Dans les cas cités ci-dessus, on peut tirer que l'encaissement joue un rôle très important dans la trésorerie de l'entreprise. En effet, s'il surpassé le décaissement, la

trésorerie est positive, la situation financière de l'entreprise est saine. Dans le cas contraire c'est-à-dire que si l'encaissement a un faible montant par rapport au décaissement, la trésorerie est dite négatif, la situation financière d'une entreprise est critique.

Ces indications nous permettent de dire que la situation financière d'une entreprise dépend largement de la situation de l'encaissement.

2.2 - L'encaisse

²On appelle encaisse d'une entreprise, l'argent en main et en banque, c'est-à-dire celui qui se trouve dans les coffres de la société ainsi que les soldes des comptes en banque.

2.2.1- Motif de détention des liquidités

Une entreprise maintient un niveau approprié de liquidité pour bien gérer les facteurs suivantes :

- Opération
- Maintien d'un solde compensateur
- Spéculation
- Précaution
 - Opération

C'est la principale raison de détention des liquidités par une entreprise. En effet, elle doit payer ses achats, salaires, taxes, emprunts et les autres charges d'exploitation.

Elle doit honorer ses paiements dans les délais prescrits et doit être capable de profiter des escomptes accordés par les fournisseurs.

- Le maintien d'un solde compensateur

³On appelle solde compensateur, le solde minimal d'encaisse au dessous duquel les avantages consentis ne s'appliquent plus. C'est une situation bénéficiaire pour l'entreprise car les banques offrent certains services gratuitement ou à taux avantageux pour le maintien de ce solde. Pour cela, elle doit garder une certaine somme de liquidité dans son compte.

- La spéculation

C'est une situation assez rare, il se peut qu'une entreprise garde une certaine somme d'argent pour profiter d'une hausse d'intérêts ou d'un achat attrayant ou avantageux.

Pour profiter de ces occasions, elle va utiliser sa capacité d'emprunt ou de ses capitaux propres.

^{2,3} THOMASSIN Claude, GAGNON Robin ; Finance Corporative troisième édition ; Cégep de Sainte-Foy ; 2006

- Précaution

La prévision des encaissements et des décaissements permet de déterminer les liquidités à la fin d'une période. Plus les encaissements et les décaissements sont difficiles, plus l'entreprise a besoin de liquidités a des fins de précautions.

La capacité d'emprunter rapidement permet à l'entreprise de les diminuer.

2.2.2- Objectif poursuivis par la gestion des liquidités

La gestion des liquidités dans une entreprise est pratiquée pour 3 objectifs principaux :

D'abord, l'utilisation de la façon la plus rentable possible de l'encaisse, la marge de crédit et les titres à court terme sans affecter les activités quotidiennes de l'entreprise.

Ensuite, le maintien à un niveau d'encaisse assez élevé pour payer à temps ses fournisseurs et ses créanciers. Le manque de fonds dans une période donnée oblige une entreprise de négocier une marge de crédit avec les banques, l'incapacité de payer ses obligations dans les délais peut la placer dans une situation précaire.

Enfin, l'affectation de l'encaisse à d'autres opérations comme le remboursement d'un emprunt avant son échéance ou le placement temporaire dans des titres à court terme car le niveau de ces liquidités ne doit pas être trop élevé. Les fonds restant inutilisés appelé aussi les *fonds qui dorment* dans un compte courant ne rapportent rien à l'entreprise.

2.3 - La gestion de l'encaissement

2.3.1 - Budget prévisionnel de l'encaissement

Le budget prévisionnel des encaissements est un document évolutif qui doit être continuellement revu en fonction de la situation financière, il ne faut pas oublier de le dater.

L'établissement de ce document nécessite l'examen des recettes, il ne faut pas les inscrire qu'une fois la somme reçue en guise de paiement. C'est un critère fondamental qu'il faut toujours appliquer en cas de doute, pour savoir quoi inscrire et quand inscrire.

Un budget prévisionnel sur l'encaissement est composé généralement des éléments suivants : les recettes d'exploitation, les recettes hors exploitation et les autres recettes

2.3.2 - L'organisation et la direction du service encaissement

Les travaux au sein du service sont assurés par 4 personnes dont :

- Un responsable adjoint du service encaissement
- Un responsable adjoint
- Deux agents d'encaissements stagiaires

Le chef de service coordonne les travaux et communique les instructions venant de la hiérarchie supérieure, les deux postes de comptable et d'agent d'encaissement sont occupés par des stagiaires qui sont souvent des étudiants préparant leur mémoire de fin d'études.

Il existe une bonne relation entre le chef de service et ses subordonnées. On peut discuter de n'importe quel sujet sans hésitation même en dehors du travail. Cela a permis de créer une bonne ambiance au sein du service et provoque une source de motivation pour les employés.

2.3.3 - Le contrôle de l'encaissement

Le contrôle des encaissements est assuré par le chef de service. En effet, on doit lui envoyer à chaque fin de journée le fichier contenant la récapitulation des encaissements et des versements effectués le jour même. Ce fichier lui permet de contrôler le bon déroulement des processus d'encaissement.

A chaque fin de mois, il faut lui faire parvenir le détail des bordereaux remis à l'encaissement du mois écoulé. Il vérifie l'exactitude des montants versés en les comparants avec les avis de crédit envoyés par la banque.

L'encaissement des ressources est une activité incontournable dans une entreprise, il permet de recevoir toutes les revenues de la société, comme nous avons pu voir à travers les différentes théories annoncées ci-dessus, sa bonne gestion permet d'avoir la situation de trésorerie idéale.

Chapitre III : **PRATIQUES DE L'ENCAISSEMENT**

L’Encaissement est la procédure par laquelle les comptes de la société sont crédités d'une somme versée en paiement de quelque chose. C'est l'ensemble des activités qui consiste à percevoir de l'argent en espèce où par chèque.

Ce chapitre va parler des différents résultats pratiques sur ces activités au sein de la société Telma SA.

Les principales sections qu'on va développer sont :

- Les sources de revenus et
- Le processus et outils de gestion

Section 1 : Les sources de revenus de Telma SA

Les principaux revenus de la société proviennent des ventes des produits et services qu'elle offre sur le marché à la disposition de sa clientèle. La présence de ces multitudes de produits et de service sur le marché lui procure plusieurs formes de revenus dont : Le revenu *Prepaid*, le revenu *Postpaid*, le revenu *Wholesale*, le revenu *Interconnect*, et les autres revenus.

1.1 Le revenu Prepaid et les ventes indirectes

Ce sont les revenus provenant des ventes des cartes prépayés. Le paiement se fait avant la consommation du produit où du service. Concernant les ventes indirectes, il s'agit des recettes résultant de la vente des produits et accessoires offerts par l'entreprise sur le marché : pack CDMA, batteries, télécartes, etc Ces types d'offres sont généralement destinés aux particuliers.

1.2 Le revenu Postpaid

Postpaid où post payé veut dire payer après. En effet, ce type de revenu provient du service Postpaid. Elle consiste à facturer les clients à partir de la consommation du service. Le client consomme d'abord et c'est après, le plus souvent mensuelle, qu'ils effectuent le paiement. Ce sont les entreprises, les institutions, les administrations, et les personnes morales qui sont les plus intéressés par cette offre.

1.3 Le revenu Wholesale

Ce revenu est issu de la vente ou de la location de capacité et l'hébergement des réseaux. Les clients dans cette catégorie de revenu sont appelés ISP ou *Internet Service Providers*.

Comme type d'offres dans cette catégorie, il y a la vente de Liaison Louées, la vente de bande passante, la location de surface, la location de liaison VSAT KU.

Ce type de revenu provient généralement des sociétés œuvrant dans le domaine de la communication qui sont les plus intéressés par le type d'offre.

1.4 Le revenu Interconnect

Le revenu *Interconnect* est le revenu issu de l'excédent de la balance des communications effectuées entre les opérateurs en télécommunication (Telma Fixe, Telma Mobile, Orange, Airtel).

1.5 Les autres revenus

Les autres revenus sont repartis en :

- Revenus récurrents : abonnements, interconnexion, les revenus sortants
- Revenus non récurrents : vente des matériaux et équipements (vente aux enchères)

On a pu constater que Telma possède plusieurs activités génératrices de ressources. Elles sont classées selon leur nature.

Dans la section suivante, on va expliquer le processus et les outils de gestion utilisés au sein de la société.

Section 2 : Le processus et les outils de gestion de l'encaissement

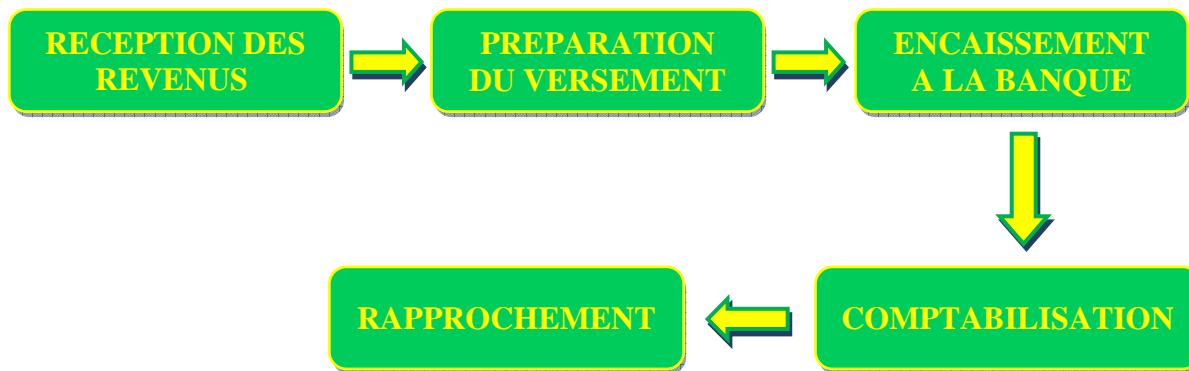
En générale, cette section va parler des méthodes de travail suivies au sein du service encaissement et des moyens matériels pour assurer sa mise en œuvre.

On va donc montrer en premier les différentes étapes qui constituent le processus d'encaissement et ensuite des différents moyens utilisés pour son exécution.

2.1 Le processus d'encaissement

Le processus d'encaissement au sein de la société Telma SA peut se résumer comme le montre la figure suivante :

Figure 2 : Processus d'encaissement de la société Telma SA



Source : *Etudes personnelles*

Le processus général d'encaissement au sein du département de trésorerie de Telma SA comprend 5 étapes essentielles : la réception des revenus, la préparation du versement, le versement à la banque, la comptabilisation, le rapprochement.

2.1.1 La réception des revenus

Les différents types de revenus de Telma Fixe sont transmis à son département de trésorerie par les autres départements pour pouvoir les encaisser. Ces transmetteurs sont principalement le recouvrement, le service client et le personnel et associés.

Ces revenus prennent plusieurs formes : espèces, chèques ou effet de commerce. Une fois reçus, ils doivent faire l'objet d'une vérification avant de faire une décharge accusant qu'ils ont été reçus.

Les chèques venant des établissements partenaires, associés et sociétés appartenant au même groupe que Telma SA (GULFSAT, CNaPS, DTS, Telma Mobile) sont traités avec une grande prudence car ils sont généralement des gros montants. Il faut les photocopier avec leurs pièces justificatives car ils sont demandés par les autres départements et doivent être versés le plus tôt possible.

2.1.2 La préparation et le versement en banque

Une fois reçus, la préparation du versement comprend 2 étapes.

D'abord, l'endossement. Il consiste à mettre le cachet et à faire signer sur le dos des chèques par le responsable en la personne du Directeur de trésorerie de Telma fixe où le Directeur Administratif et Financier en cas d'absence du premier mais aussi d'y insérer le numéro de compte de la société selon la banque de versement. Pour le cas des effets de commerce, l'endossement se fait au recto verso.

Ensuite, l'édition des bordereaux qui consiste à les remplir par les détails des chèques où effet de commerce à encaisser. Ces détails sont : la date, l'établissement bénéficiaire (Telma SA), le compte bancaire de la société, le nom du remettant, le numéro du chèque, le nom du tireur, le nom de la banque tiré et le montant. Chaque bordereau peut comporter plusieurs chèques. Ils sont à retirer auprès des banques et avant son élaboration, la banque de versement doit être connue. Pour cela, il faut demander au responsable, le Chef du département de l'encaissement où celui du décaissement.

Les versements d'espèces ont leur propre bordereau, lorsqu'ils sont établis, le coursier les dépose à la banque et celui-ci retourne une copie. En cas de versement urgent en l'absence du coursier, un des personnels du département de trésorerie fixe se charge du versement à la banque.

2.1.3 Comptabilisation et le rapprochement

Les copies des bordereaux retournés par les banques sont saisies et enregistrées sur SAGE 1000. L'étape de la comptabilisation varie selon l'établissement transmetteurs des revenus. Mais généralement, elle se fait en 4 étapes : la saisie et l'enregistrement des bordereaux, la suivie de l'évolution manuelle, L'interrogations et consultation des comptes bancaires et l'apurement.

Le rapprochement est effectué avant la clôture mensuelle.

Il s'agit, lors de l'arrivé des extraits venant de la banque, de faire un rapprochement des écritures passés sur SAGE au sein du département à celles passés par la banque afin de justifier les opérations et de constater les écarts.

2.2 Les outils de gestion de l'encaissement

Les outils de gestion utilisés par le service encaissement sont :

- Le relevé et versement et le récapitulatif des versements
- Le reporting Telma Shop (TS)
- Tréso 1000
- Reporting encasements mensuel

2.2.1 Le relevé et versement

C'est un fichier Excel utilisé par le trésorier pour enregistrer les encaissements journaliers venant du service client, du recouvrement et des autres départements et à la fin du mois, il est indispensable pour le responsable ressources et emploi pour faire une confrontation avec les écritures passées sur sage.

2.2.2 Le reporting Telma shop

C'est un outil de gestion qui sert à emmagasiner les versements Telma Shop (TS) journaliers venant de la banque et utilisés en cas de recherche de bordereaux, mais aussi pour constater la situation quotidienne de ces TS.

2.2.3 Tréso 1000

Un progiciel dérivé de Sage1000, qui est l'outil de gestion par excellence pour la trésorerie fixe de TELMA, puisque c'est à partir de ce dernier que le service récupère les différents flux de trésorerie nécessaires à certaines directions collaborateurs tel l'Administration Vente Indirecte qui a besoin de flux pour faire passer leur commande, ainsi que les différentes extractions pour les transferts de fonds et les virements en province vers les banques de Tana. En somme, c'est l'outil qui contient l'encaissement global de la trésorerie.

2.2.4 Reporting encaissement mensuel

Un fichier qui contient les encaissements effectuées au cours du mois, outil utilisé par le responsable pour constater le résultat des encaissements mensuels.

Ce chapitre a montré les résultats pratiques des encaissements de la société de Telma SA. Nous avons parlé des différentes sources de revenus ainsi que les outils permettant d'assurer sa gestion. En effet, c'est une activité qui demande beaucoup de travail au sein du service

CONCLUSION PARTIELLE

Toutes les informations mis en exergue dans cette partie nous permet d'affirmer que Telma SA est une grande société. En effet son profil général montrant son statut, sa structure organisationnelle et ses résultats pratiques indiquant les différentes sources de revenus et les moyens de gestion utilisés montrent les indications qualifiant la grandeur de la société.

La confrontation de ses résultats pratiques aux différentes théories relatives aux encaissements va nous permettre de faire les analyses. C'est ce qu'on va voir dans la partie suivante.

DEUXIÈME PARTIE :

ANALYSES DE L'EXISTANT

L'environnement est l'ensemble des facteurs internes où externes influant les décisions prises au sein d'une entreprise. L'étude de ces facteurs permet à ses dirigeants de choisir les politiques générales visant à orienter ses activités et les stratégies à mettre en œuvre afin d'y parvenir. Généralement, il est dominé par l'étude de la concurrence, mais il y a aussi l'étude des facteurs politiques, économiques et sociales.

Pour survivre dans un tel environnement, la société Telma doit être capable de connaître ses atouts et ses faiblesses ainsi que les menaces pour adopter des mesures nécessaires.

Cette partie du mémoire nous fait découvrir l'analyse des résultats auprès du service encaissement du département trésorerie. Elle est divisée en deux chapitres bien distincts ; le premier parle des forces et des faiblesses et le deuxième est consacré à la formulation des problèmes

Chapitre Premier :

LES POINTS FORTS ET LES POINTS FAIBLES

L'environnement interne de l'entreprise est constitué par les différents avantages et inconvénients constatés après analyse des différentes ressources auprès de chaque direction, départements ou service de la société Telma SA. On a pu ressortir, en observant les faits qui se sont produits pendant notre stage, les atouts et les faiblesses du service encaissement.

Ce chapitre contient deux sections mettant en exergue les points forts et les points faibles.

Section 1 : Les points forts

Comme tous les services et les départements de chaque direction qui constituent la société Telma SA, celui de l'encaissement possède des ressources qui lui permettent d'accomplir dans les meilleures conditions la mise en application de ses activités. Cette section va nous permettre de découvrir les atouts qui assurent sa réussite.

Nous allons donc montrer les points forts constatés suivants :

- la compétence des personnels,
- matériels performants
- processus d'encaissement efficace
- Situation journalière des encaissements
- la détention des plusieurs comptes bancaires.

1.1 - Compétence du personnel

La compétence se définit comme étant la capacité de remplir une fonction où à effectuer certaines tâches. Toute personne ayant cette capacité est très importante pour l'entreprise car, non seulement, ils sont capables d'apporter de l'innovation mais aussi d'atteindre un niveau élevé de quantité et de qualité de travail.

Le personnel qui travail dans le service encaissement au sein du département de trésorerie de la société TELMA SA est capable d'exécuter au moins deux tâches liées à deux postes de travail différents.

Chaque membre de l'équipe possède des connaissances qui les rendent très vigilent dans l'accomplissement du processus de travail pour réduire au maximum le nombre d'erreur.

Le fait d'avoir ces types de ressources humaines se révèle indiscutablement très bénéfique pour l'entreprise, cela est prouvé lors d'un départ en congé du titulaire au sein d'une poste, en effet, un autre membre issu du même service est capable d'assurer ses tâches.

1.2 - Matériels performants

Les ressources matérielles figurent parmi les moyens les plus utilisés dans l'entreprise pour lui permettre d'accomplir ses activités afin d'atteindre ses objectifs.

L'évolution de la technologie dans le contexte actuel permet aux entreprises de se doter des appareils performants qui lui donnent la possibilité d'accomplir ses tâches dans un délai minimum avec une qualité maximum.

Pour la société Telma, la plupart des outils utilisés au sein du service encaissement et des autres services sont presque toutes informatisées, c'est la raison pour laquelle le travail s'accélère puisque les logiciels utilisés sont très performants en termes de traitement des données. Le mis à jour des outils de gestion utilisés est effectué au quotidien, cela permet l'exécution du travail en temps réel.

En ce qui concerne les matériels, ce sont des nouvelles technologies de très haute qualité, à l'exemple des ordinateurs qui possèdent une forte potentialité de traitement des données, des imprimantes haut de gamme avec une capacité impressionnante et des photocopieuses très puissantes portant les marques les plus demandés sur le marché etc....

Pour les voitures, leurs entretiens et réparations sont suivis de très près pour éviter les éventuelles disfonctionnement en plein travail. C'est pour cela qu'ils donnent l'impression d'être toujours neufs.

1.3 - Processus d'encaissement efficace

Toute entreprise voulant accomplir ses activités de manière efficace doit adopter des techniques d'enchaînements d'opérations pour aboutir à un résultat. Cette technique appelée processus consiste à diviser les tâches d'un poste de travail par plusieurs opérations classées par étapes.

Pour la société Telma, le processus d'encaissement présente beaucoup d'avantages selon les étapes respectifs. En effet, tous les revenus de la journée sont reçus en général chaque après midi, ce qui signifie qu'une quelconque retard où décalage de versement ne sont envisageable qu'à cause des cas ne dépendant pas de la réception des revenus.

L'endossement des chèques où effet de commerce se fait dans l'immédiat, cela a pour avantages d'éliminer les risques de retard des versements qui s'effectuent par jour minimisant aussi le risque de détention des liquidités.

Toutes les pièces de paiement sont vérifiées un à un pour qu'il ne puisse y avoir d'erreur d'encaissement.

1.4 – Situation journalière des encaissements

Les responsables au sein de la trésorerie possèdent des informations d'une grande importance sur la réalisation des travaux d'encaissement et de décaissement. Ces informations influent favorablement les choix des stratégies et des méthodes à mettre en œuvre pour le bien être de la trésorerie. Il s'agit de la situation des encaissements journalière, c'est un tableau récapitulatif réalisés chaque jour par la société. Elle se présente comme suit :

Tableau 3: Reporting quotidien

	01/07/2011	02/07/2011	03/07/2011	04/07/2011	...
TOTAL ENCAISSEMENTS					
VENTES					
<u>Telma shop Tana</u>					
<u>Telma shop province</u>					
<u>Ventes Indirectes</u>					
<u>Virements reçus</u>					
POSTPAID					
Telma shop Tana					
Caisse centrale					
Virements reçus					
Telma shop province					
AUTRES					
Correspondants internationaux					
CL Paris					
Interconnexion					
Telma Mobile					
Subventions					
Autres					

Source : Telma

Elle permet aux responsables de faire des évaluations sur les différents types de revenus afin de les améliorer.

1.5 - Détection de plusieurs comptes bancaires

On entend par banque, les institutions financières qui a pour activité de gérer les opérations financières des personnes physiques et des personnes morales.

Pour avoir une meilleure gestion de ses ressources, toute entreprise doit procéder à l'ouverture d'un ou plusieurs comptes bancaires, cela lui permettra d'avoir des moyens pour parvenir à ses fins.

C'est pour cela que la société Telma a ouvert plusieurs comptes dans les institutions financières suivantes :

- Bank of Africa Madagascar (BOA)
- BNI-Crédit Agricole (BNI-CA ex *BNI-CL*)
- Mauritius Commercial Bank (MCB ex *UCB*)
- Banque Malgache de l'Océan Indien (BMOI groupe BNP Paribas)
- CL Paris (Compte à l'étranger)
- BFV-Société Générale (BFV-SG : Analakely, Behoririka, Antaninarenina)

Les services offerts varient d'une banque à l'autre avec leurs avantages respectifs, ils permettent aux responsables de la trésorerie d'avoir un large choix sur l'utilisation de ces banques selon le type d'opération à effectuer et les services adaptés.

L'entreprise a besoin de connaître les ressources de trésorerie produite par chaque service où activité ; le versement des recettes dans un seul compte bancaire ne lui suffit pas de connaître celui qui génère plus de liquidité.

Comme il a été annoncé ci-dessus, la société TELMA a procédé à l'ouverture des comptes auprès des banques Tananariviennes et aussi dans les agences en provinces ; elle a même ouvert plusieurs comptes dans une même institution.

A titre d'exemple, elle a ouvert 3 comptes dans une même banque :

- BFV Behoririka : ce compte est utilisé pour encaisser les recettes venant des Telma Shop Tana.
- BFV Antaninarenina : il est utilisé par l'entreprise pour encaisser les recettes issues du service recouvrement, c'est-à-dire pour les clients qui règlent le plus souvent sur 30 jours.
- BFV Analakely : il est destiné à encaisser les autres recettes comme celui venant des clients ordinaires mais aussi celui venant des ventes revendeurs.

Le compte BOA permet à l'entreprise de faciliter le renflouement de la trésorerie où les opérations bancaires des provinces en raison de la couverture géographique dont elle fait preuve.

Le choix de ces banques offre à l'entreprise une meilleure gestion des encaissements en évitant le système de compensation bancaire.

Nous avons pu voir les différents facteurs qui ont permis au service de se placer au dessus des autres en matière d'efficacité et de rapidité dans l'exécution du travail.

Section 2 : Les points faibles

Les points faibles sont les points à améliorer au sein du service, ils concernent généralement les moyens matériels ainsi que les méthodes de travail.

Cette section va nous permettre de voir les différents points faibles que nous avons pu constater au sein du service à savoir :

- La dépendance aux outils informatiques ;
- Les difficultés au niveau du processus d'encaissement et
- Les problèmes survenus sur les outils de communication

2.1 - Dépendance aux outils informatiques

Le développement de la technologie a rendu les outils informatiques incontournables dans l'accomplissement des travaux au sein d'une organisation.

Ce sont des appareils qui permettent, non seulement, d'exécuter les travaux de manière efficace mais aussi d'accomplir dans un délai beaucoup plus réduit.

Presque tous les travaux dans la société Telma sont exécutés par ordinateurs. En ce qui concerne le service encaissement, ce sont des logiciels de comptabilité et de bureautique modernes qui sont utilisés.

Toutefois, on a pu constater qu'il y a certaines facettes des outils de gestion utilisées que certaines personnes ne maîtrisent pas réellement. La présence éventuelle de cette situation entraîne le ralentissement des travaux au sein du département où de son service. On prend par exemple le logiciel Microsoft Excel, utilisé pour l'enregistrement des chèques reçus, il existe encore des petits aspects qu'on n'arrive pas encore à maîtriser.

On peut constater aussi une désorganisation au sein du service lorsque des modifications ou amélioration sont effectuées au niveau des progiciels utilisés, cela provoque des pertes de certaines données.

2.2 - Difficultés au niveau du processus d'encaissement

On a annoncé dans les sections précédentes que la possession d'un processus d'encaissement est une bonne méthode de travail qui a des conséquences favorables sur l'exécution des différentes tâches au sein du service.

Toutefois, des soucis ont été constatés tout au long de sa mise en œuvre. Ainsi, on a relevé quelques faiblesses qu'on va les indiquer selon les différentes étapes constituant le processus d'encaissement.

2.2.1 - Sur la préparation des revenus

Les problèmes se situent sur la forme des chèques donnés par le client, celui qui n'est pas conformes sont retournés par la banque et entraîne un frais supplémentaires.

Les principales raisons de retour des chèques qu'on trouve souvent au sein du département sont :

- Manque de signature
- Signature non conforme
- Différence entre le montant en chiffre et en lettre
- Absence du nom du bénéficiaire
- Insuffisance de provision
- Manque de cachet et visa

2.2.2 - Sur la préparation de versement et l'encaissement à la banque

Lorsque les bordereaux ne sont pas remplis comme il se doit et les chèques ne sont pas endossés par les responsables compétents, la banque ne les accepte pas et les retourne immédiatement. Cela entraîne le retard des versements.

Ce retard peut aussi causé par la confusion au sein du service sur la banque de versement. En effet, elle n'est connue qu'au jour même du versement, il peut changer d'un moment à l'autre. Il y a même des fois où les bordereaux et les chèques sont déjà prêts à être versés pour une banque, quand soudain, les responsables nous donne des instructions de versement dans une autre. Cela provoque des retards sur les versements et des ratures sur les bordereaux et les chèques à cause de la rectification des informations.

2.2.3 - Sur la comptabilisation et le rapprochement

La banque et les comptables du service encaissement font parfois des erreurs d'enregistrement qui entraîne des écarts sur leurs soldes. Les méthodes utilisées par les deux parties sont différentes : le service comptabilise sur SAGE la somme des chèques sur un bordereau de versement tandis que la banque enregistre le montant d'un seul ou d'un groupe de chèque. Cela risque d'amener des confusions sur le rapprochement bancaires.

En conséquence, les travaux de rapprochement de chaque fin de mois avant la clôture mensuelle entraînent une surcharge de travaux.

2.3 – Problème survenus sur les outils de communication

Communiquer, c'est échanger des informations, c'est-à-dire de divulguer, transmettre où faire connaître une information à quelqu'un dans le but de mettre en relation un émetteur et un récepteur. Elle permet à l'entreprise de diffuser où de recevoir les informations venant de l'intérieur où de l'extérieur.

En étant même une société de communication, Telma utilise des moyens de communication très sophistiquée dans le but d'assurer la bonne circulation des informations à l'intérieur de l'entreprise mais aussi avec l'extérieur.

Pourtant, certaines choses imprévisibles se produisent dans des moments inattendus. Il s'agit principalement de la :

- Coupure de l'Internet
- Interruption du réseau informatique

2.3.1 - Coupure de l'Internet

⁴On entend par Internet, le réseau télématique international accessible aux professionnels comme aux particuliers. C'est le moyen de communication les plus utilisés à l'échelle mondiale car elle offre un service très rapide avec une grande efficacité offre le meilleur système de sécurité des informations.

La société Telma figure parmi les fournisseurs d'accès Internet à Madagascar grâce aux offres de connexion mis sur le marché.

Elle utilise Internet pour assurer les échanges d'informations internes et externes.

La coupure de l'Internet se traduit par un arrêt de la connexion. Elle entraîne des difficultés sur l'exécution des travaux. Pour le cas des échanges externes, les responsables de la trésorerie au sein du service doivent être au courant des cours des devises pour pouvoir adopter une meilleure choix du moment d'encaissement où de paiement, il y a aussi des fois où les encaissements et les paiements se font sur la toile. Dans les deux cas, la consultation de l'Internet est nécessaire pour avoir toutes les informations, ce qui veut dire qu'en cas de coupure de la connexion, certains travaux sont retardés. En ce qui concerne les échanges internes, une éventuelle disfonctionnement pourrait provoquer des conséquences défavorables sur le bon déroulement des travaux. En effet, la communication des toutes les informations à l'intérieur de l'entreprise se fait via Outlook : communication de la date de clôture mensuelle,

^{4,5} Dictionnaire Encarta 2008

la demande de réparation des matériels, les recrutements internes, les nominations, les intérim, etc.

2.3.2 - Interruption du réseau informatique

⁵C'est un système de mise en commun de l'information entre plusieurs machines. Un réseau peut ainsi relier, au moyen d'équipements de communication appropriés, des ordinateurs, des terminaux et des périphériques divers tels que des imprimantes et des serveurs de fichiers.

Il permet à une entreprise de centraliser et d'accéder à toutes les données émanant des toutes les postes de travail existant.

C'est le cas de la société Telma où toutes les ordinateurs se trouvant dans n'importe quel endroit même des provinces sont en réseau. L'interruption du système met en difficultés tous les départements au sein de la société sur la réalisation de ses travaux quotidiens car la plupart des tâches exécutées au sein de chaque service se dépendent entre elles.

Le problème se pose aussi en cas de la coupure momentanée du logiciel SAGE. Il y a des moments où cet outil permettant de traiter les opérations comptables se met à s'arrêter. Cela signifie l'arrêt de tous travaux de comptabilisation qui a pour conséquence de retarder la prise de décision sur le développement de la société

Ce chapitre qui vient de se terminer nous a permis de voir, non seulement les différents atouts constatés au sein du service encaissement, mais aussi ses faiblesses. Les responsables doivent en tenir compte et prendre des mesures adaptées pour essayer d'une part, de conserver et de renforcer les points forts, et d'autre part d'améliorer les points faibles.

Le chapitre suivant va indiquer les problèmes de la gestion des encaissements constatés au sein du service.

Chapitre II : **FORMULATION DES PROBLEMES**

Les principaux problèmes sont constitués par les difficultés et les soucis rencontrés lors de l'exécution des travaux de gestion des encaissements. Ils peuvent venir de l'extérieur comme de l'intérieur. Ce sont des menaces qui ne doivent pas être pris à la légère par les dirigeants, sinon, les conséquences pourraient être fatales.

Nous allons montrer dans ce chapitre les différents problèmes rencontrés par le service. Il sera divisé en trois sections : D'abord, les problèmes liés à la gestion des ressources. Ensuite, ceux liés à l'organisation et la direction du service encaissement et enfin, les problèmes de suivie et contrôle.

Section 1 : Problèmes liés à la gestion des ressources

Ces sont des problèmes liés aux techniques de gestion de trésorerie et à la méthode de travail mise en œuvre au sein du service.

Cette section est divisée en 4 sous-sections indiquant les problèmes suivantes :

- Erreur comptable
- Difficultés sur gestion des liquidités
- Souci de prévision à long terme
- Exposition aux risques de change

1.1 - Erreur comptable

⁶La comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de base chiffrées ou non correspondant aux opérations de l'entité et de présenter des états financiers donnant une image fidèle de la situation financière, de la performance et des variations de la situation de l'entité à la date de clôture des comptes. C'est l'ensemble des écritures relatives aux mouvements d'argent ou de marchandise.

⁶Plan Comptable général 2005

Une bonne comptabilité doit être fiable, c'est-à-dire qu'elle doit être exempte d'erreurs, d'omissions et de préjugés significatifs.

La pratique de la comptabilité peut se faire manuellement, mais pour les grandes entreprises, l'importance des chiffres et des transactions les obligent à recourir aux outils informatiques. L'avancé technologique actuelle offre de nombreux logiciels qui permet de traiter les opérations comptables.

La société Telma utilise le logiciel SAGE 1000 pour la comptabilisation de toutes ses opérations. L'utilisation de ce logiciel permet à l'entreprise de minimiser les risques d'erreurs car il possède des options de contrôle. Malgré les efforts mis en œuvre pour avoir une comptabilité exempte d'erreurs, ils sont inévitables dans certains cas.

Généralement, les plus fréquents qu'on a pu constater au niveau de la comptabilité des encaissements sont :

1.1.1 - Erreur de compte et de montant

L'erreur de compte se présente lorsque le comptable commet une erreur dans le choix d'un compte lors de l'enregistrement d'une écriture, le plus souvent sur le nom d'un tiers. L'erreur sur le montant est commise quand lors de l'enregistrement d'une opération, le comptable enregistre une fausse valeur sur la transaction effectuée.

1.1.2 - Double enregistrement d'une opération

Il s'agit d'enregistrer deux fois la même opération. C'est une erreur commis intentionnellement par le comptable qui entraîne le doublement du montant de l'opération. Elle pourrait susciter une fausse information sur un ou plusieurs comptes.

1.2 – Difficultés sur la gestion des liquidités

La gestion des liquidités consiste à planifier, suivre et gérer les actifs liquides. Elle a pour objectif :

- d'assurer la capacité de l'entreprise face à ses dettes
- d'assurer la disponibilité des fonds au bon moment, au bon endroit et au coût le plus intéressant.
- de surveiller l'exposition au risque de change et minimiser les coûts de transactions.
- d'améliorer le contrôle de crédit
- réduire les commissions bancaires
- réduire les besoins d'emprunt et les coûts de prêts.

Pour gérer les ressources financières de la société, les responsables du service encaissement de la trésorerie emploient des moyens très opérant, c'est-à-dire qu'ils essaient d'appliquer toutes les méthodes permettant d'optimiser les avoirs liquides.

Cependant, la société rencontre quelques problèmes techniques comme :

- l'existence des fonds qui dorment et,
- la dépendance au à la situation de paiement

1.2.1 - Existence des fonds qui dorment

La situation idéale pour les entreprises est d'avoir une Trésorerie Zéro, c'est-à-dire que le montant des encaissements est égal au montant des décaissements ; c'est très difficile, voir même impossible de le réaliser à cause de la complexité du système.

Les fonds qui dorment sont les avoirs de la société qui reste inutilisés dans les comptes en banque où en caisse.

Ces disponibilités inemployés surtout dans la caisse produisent des graves conséquences sur le plan social car une comptabilité présentant une caisse créditrice ne peut être régulière et sincère. Elle constitue ainsi une présomption d'irrégularité de la comptabilité.

1.2.2 – La dépendance a la situation de paiement

La situation de paiement est l'ensemble des conditions existantes relatives aux versements de ce que l'entreprise doit à ses tiers. Elle est effectuée quotidiennement par les responsables du service décaissement pour régler les fournisseurs de la société. Comme l'encaissement et le décaissement sont les deux éléments qui constituent la trésorerie, ils se dépendent entre eux, ce qui veut dire que la mise en œuvre d'une méthode permettant de faire évoluer positivement l'un doit tenir compte de la situation de l'autre.

Au sein de la trésorerie de Telma SA, le responsable du service encaissement doit attendre la confirmation du paiement du jour avant de prendre toutes les décisions relatives à l'encaissement. On prend par exemple, le versement des chèques, la banque de versement n'est connue qu'après avoir connu les informations concernant les institutions touchées par les opérations de décaissement. Cela veut dire que l'agent de versement doit patienter.

Cela produit une perte de temps et un ralentissement des opérations d'encaissement qui pourrait provoquer des conséquences défavorables sur la décision de développement de la société.

1.3 – Point à améliorer sur la prévision à long terme

La prévision des encaissements est un plan préalablement défini pour anticiper où déterminer en avance les entrées des ressources, elle permet d'harmoniser à l'avance les recettes afin d'avoir toujours les disponibilités suffisantes pour faire face aux engagements et de prévoir l'utilisation des disponibilités inemployées.

Le travail prévisionnel est aussi très important pour consolider les relations avec ses partenaires financiers afin d'obtenir d'eux des meilleures conditions. En effet, les banques sont toujours très impressionnées par une entreprise qui dispose d'informations prévisionnelles et n'hésitent pas à les communiquer.

La vision à long terme doit permettre d'ajuster les possibilités financières à ses dépenses de développement. Elle a pour but principal de provoquer les décisions qu'il y aura lieu de prendre dans un avenir plus loin pour maintenir l'équilibre de la trésorerie.

Le budget de prévision mensuelle de l'encaissement établie au sein de la société Telma SA est montré par le tableau suivant :

Tableau 4: Cash flow mensuel

TELMA SA - CASH FLOW REEL	janv-11	janv 11 Réel	%	févr-11	fév11 Réel	%
SOLDE BANQUES ET CAISSE DEBUT PERIODE						
CARTES PREPAYEES TELMA						
AUTRES VENTES TELMA						
VENTES MOOV						
FACTURES POSTPAYEES						
INTERCONNEXION ET WHOLESALE						
CORRESPONDANTS INTERNATIONAUX NET						
DTS						
TELMA MOBILE						
SUBVENTION RECUE						
AUTRES ENCAISSEMENTS						
TOTAL ENCAISSEMENTS						
TOTAL DECAISSEMENTS OPERATIONS						
CASH FLOW OPERATIONNEL						
DEPENSES EN CAPITAL						
TOTAL CAPITAL ET DETTES						
SOLDE FIN DE PERIODE						

Source : Telma

On peut constater que les éléments générateurs de revenus qui figurent dans le tableau ci-dessus ne sont pas groupés clairement selon les types de revenus de la société, or cela pourrait faciliter leurs traitements.

1.4 - Exposition à des risques de change

La société Telma est une société œuvrant dans la télécommunication avec une envergure nationale, elle est aussi connue mondialement. Elle a mis en œuvre une politique d'internationalisation pour développer l'extension de ses produits en travaillant avec des clients et des fournisseurs nationaux et étrangers.

Il est énoncé via les conventions comptables de base par la convention de l'unité monétaire que toute entreprise doit utiliser la monnaie comme unité de mesure de transaction.

Aussi, la loi malgache stipule que toute organisation implantée sur la grande île doit utiliser la monnaie locale dont l'Ariary.

Tout cela, nous permet de dire que la société est exposée aux risques de changes. En conséquence, l'entreprise est menacée par les risques suivants :

- Les risques de pertes dues aux variations des devises
- Les risques de compétitivité

1.4.1 - Les risques des pertes dues aux variations des devises

La mondialisation surtout au niveau de l'économie a permis de développer les échanges commerciaux internationaux en devises entre les entreprises implantées dans diverses pays. Telma est l'une de ses entreprises comme on l'a cité ci-dessus.

Suite aux opérations commerciales internationales, elle doit souvent convertir les sommes en Ariary pour pouvoir l'utiliser.

Le risque de pertes dues aux variations des devises apparaît entre le moment où l'entreprise et son client se mettent d'accord sur le prix et le moment du paiement de la facture.

L'augmentation du taux de change peut diminuer la rentabilité des opérations commerciales, voire même la rendre déficitaire.

1.4.2 - Les risques de compétitivité

Ces types de risques correspondent à l'apparition des risques suivants :

➤ *Le risque de hausse des prix de vente :*

Les variations des devises mènent à des variations des prix de ventes des marchandises ou services avec un client étranger. Cela provoque la dégradation de la compétitivité de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents.

➤ *Risque de hausse des approvisionnements*

La hausse des coûts d'approvisionnement conduit à l'augmentation du coût de production qui entraîne à son tour la baisse de la marge commerciale. Cette situation oblige l'entreprise à augmenter son prix de vente.

Par conséquent, il y a réduction des compétitivités des produits où de service de l'entreprise face à ceux des concurrents sur le marché international.

➤ *Risque d'entrée des nouveaux concurrents*

Des nouveaux concurrents risquent d'entrer sur le marché en profitant des faibles coûts de production dû notamment à la faiblesse de leur monnaie.

Ce risque prend naissance, soit dans un pays où la monnaie est réévaluée, soit dans un pays où la monnaie est dévaluée. En fait, ces deux situations provoquent le même effet : le possible émergence des concurrents sur le marché international comme sur le marché national.

On a pu voir les différents problèmes liés à la gestion des ressources au sein du service encaissement. La plupart est due à un manque de technique mis en œuvre dans le but de gérer au mieux les argents de la société.

Section 2 : Problèmes liés l'organisation du service encaissement

Ce sont des problèmes liés à la gestion des ressources humaines travaillant dans la société ou dans le service. Ils peuvent être très dangereux car c'est d'eux que reposent le succès et l'insuccès du système de fonctionnement des travaux.

Cette section va parler de la source de ses problèmes et de ses conséquences et sera donc divisé en deux parties indiquant :

- Les difficultés sur la gestion du personnel
- Le ralentissement de l'exécution du travail

2.1 - Difficultés sur la gestion du personnel

Le bon fonctionnement d'une grande entreprise est assuré par des moyens matériels, des moyens financiers et surtout des moyens humains.

La ressource humaine est constituée par le personnel employé de l'entreprise, ce sont eux qui sont le principal acteur de son fonctionnement. Une bonne gestion de ces ressources contribue fortement au développement de la société. Pour cela, elle doit utiliser ces moyens avec efficacité et efficience.

C'est pour cela que la société Telma a mis en place une Direction des ressources humaines pour assurer la bonne gestion de son personnel. Il est essentiel de bien repartir les tâches, les coordonner suivant un ordre hiérarchique pour pouvoir ainsi exercer des contrôles sur le bon fonctionnement des travaux au sein de l'entreprise. Toutefois, des problèmes au niveau des différentes directions dans l'entreprise se sont montrés car la société a procédé à la réduction de son personnel pour appliquer sa politique de minimisation des charges mises en place pour faire face aux conséquences néfastes de la crise actuelle.

Au sein du département de trésorerie et en particulier le service encaissement, cette politique mise en place a entraîné le manque d'effectif. Il se traduit par la répartition inéquitable des personnels au sein du département.

Concernant le service encaissement, un employé s'occupe non seulement de ses propres tâches situées au sein du service mais aussi ceux appartenant à d'autres directions. Il se charge à la fois des travaux d'encaissements proprement dites et remplace un personnel du service client à la réception des chèques en cas de départ en congé de celui-ci, cette situation a pour conséquence le débordement de son travail à l'approche de la clôture mensuelle alors qu'il n'y a pas d'augmentation de salaire.

2.2 - Ralentissement de l'exécution du travail

Le ralentissement de l'exécution du travail est le problème causé par l'insuffisance des moyens humain. Comme les travaux d'encaissement au sein du département sont importants pour la trésorerie de l'entreprise, alors que l'effectif manque, les tâches sont assurées par des stagiaires.

On a pu constater qu'en plus des défis relevés par ces derniers pour bien accomplir leur travail, ils reçoivent des formations de haute qualité assurées par des grands formateurs sur le domaine professionnel qui ne sont autre que les responsables du service encaissement.

Toutefois, ils sont encore des débutants qui cherchent à acquérir de l'expérience, il se peut qu'ils aient encore du mal à suivre le rythme du travail. De ce fait, il se pourrait qu'il y ait un retard sur l'exécution du travail au sein du service comme le versement des chèques. Ce retard entraîne le ralentissement des travaux au sein du département de trésorerie et même de

celles des autres départements au sein de la société car ses activités dépendent en général de la situation de trésorerie, alors que celui-ci dépend largement des encaissements journaliers.

Les sources conduisant à l'insuccès de la gestion des ressources humaines peuvent provenir de différents facteurs comme la politique de recrutement et celle du licenciement massive adopté par l'entreprise pour minimiser ses charges. Or, on a pu voir que les conséquences affectent défavorablement ses activités.

Section 3 : Problèmes liés aux procédures de contrôle de l'encaissement

Le contrôle est l'un des éléments constitutifs de la gestion d'une organisation, elle est généralement exécutée après un accomplissement d'une tâche où d'une opération, c'est l'élément par laquelle le responsable effectue la vérification de la bonne réalisation des travaux.

Le contrôle de la gestion des ressources constitue l'une des plus importantes fonctions au sein du service encaissement. Il conditionne la bonne réalisation des tâches qui en dépendent.

Durant notre stage, nous avons pu constater :

- Une insuffisance de suivies des encaissements ;
- Un axe d'amélioration sur le de contrôle

3.1 - Insuffisance de suivie des encaissements

Le suivi consiste à se tenir régulièrement informé sur le bon fonctionnement de l'encaissement au sein du service. Elle peut s'établir grâce a des méthodes et techniques adoptés par les responsables en utilisant ou en créant des nouveaux outils permettant de suivre les travaux effectués. Il permet d'assurer la cohérence entre des différentes étapes de processus mis en place pour réaliser un objectif.

La technique de suivie utilisée au sein du service encaissement de la société Telma SA est digne d'une grande entreprise, il suit des étapes permettant d'avoir toutes les informations nécessaires pour savoir si les activités d'encaissement se déroulent sans problèmes.

Toutefois, lors de notre stage au sein du service, on a pu observer que les suivies des travaux effectués rencontre une petite difficulté d'organisation. En effet, les responsables chargé de verser les chèques ne possèdent pas d'une méthode efficace pour s'assurer que ceux versés à la banque sont les mêmes que ceux enregistrés sur l'outil Excel. Or le responsable n'effectue pas une suivie immédiat, il attend le rapprochement bancaire de chaque fin de mois pour pouvoir les vérifier. Alors, une éventuelle erreur pourrait fausser les informations dans les récapitulations des versements journaliers des chèques envoyés aux responsables pour leur permettre d'établir la situation des avoirs en banque. Le fait que ces situations des comptes bancaires influent le choix de la banque de versement ou de paiement, cela pourrait les inciter à commettre des fautes sur la gestion de la trésorerie de l'entreprise.

3.2 – Axe d'amélioration sur le contrôle

⁷Le contrôle de l'encaissement se définit comme étant la surveillance attentive du bon fonctionnement de l'exécution des travaux de gestion des ressources au sein du service. Elle fait partie des tâches appartenant à une bonne gestion des prévisions avec l'ordonnancement mais aussi la coordination. L'application de ses activités au niveau de l'organisation de l'entreprise permettra d'obtenir la force de réussite pour celui-ci.

Au sein de la société Telma, les activités ont pu se poursuivre grâce à l'application d'un bon système de contrôle et d'une bonne règle de gestion à chaque niveau d'organisation existant dans l'entreprise dont fait partie la trésorerie et les deux services qui la constitue : l'encaissement et le décaissement.

Toutefois, nous avons pu constater quelques lacunes en matière de contrôle au niveau du service encaissement où nous avons effectué notre stage pendant trois mois. Ils pourraient entraîner :

- Le risque de perdition des chèques
- Le risque de retard de versement

3.2.1 - Le risque de perdition des chèques

La principale activité de la société Telma SA est de vendre des produits et des services dans le domaine de la télécommunication. En échange, les clients règlent la contrepartie et le plus souvent est effectué par chèque bancaire qui doit être déposé au sein de la société. Une fois déposés, ils suivent les chemins dont le montre la figure suivante :

⁷Dictionnaire Encarta 2008

Figure 3:Circuit des chèques



Source : propre

Ces chèques sont traités selon leur antériorité des créances. D'une part, c'est le service client qui s'occupe des créances à moins de 30 jours ; d'autre part, les créances à plus de 30 jours sont traitées par le service Recouvrement de la direction Administrative et Financier. Après les avoir reçus, ces services effectuent à leur tour le versement des chèques auprès du département de trésorerie où ils doivent être versés à la banque par le service encaissement.

Chaque service concerné devra établir l'état des chèques en deux exemplaires, l'un pour le service encaissement et l'autre est utilisé comme décharge pour le service envoyeur après avoir été signé par le récepteur, synonyme d'accusé de réception.

La réception des chèques et le versement en banque au sein du service encaissement sont assurés par des stagiaires. Malgré les défis et les formations obtenues au sein du service, le fait qu'ils sont encore des débutants en manque d'expérience pourrait causer d'éventuelles pertes intentionnelles des chèques.

Le service recouvrement effectue à chaque fin de mois un rapprochement des versements par chèque et espèce qui lui permet de vérifier qu'ils ont été envoyés auprès du service encaissement et ont été effectivement versés à la banque. De ce fait, il n'a pas de problème.

Par contre, c'est tout le contraire pour le service client. En effet, même si ce service établit un état, cela ne permet pas de vérifier si les chèques ont été réellement versés, les responsables au sein du service encaissement n'établissent pas un compte rendu sur le versement effectué. Il n'existe pas de feed back entre les deux services. Cela veut dire que le service client ne sait pas si les chèques envoyés à la trésorerie ont été bien versés à la banque.

3.2.2 - Risque de retard de versement

Avant d'être versé à la banque, les chèques suivent des différentes étapes suivant le processus d'encaissement cités dans les parties précédentes. L'absence d'un contrôle ferme sur la bonne exécution des ses étapes pourrait avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise.

Pour Telma, le fait que ce sont des stagiaires qui s'occupent des encaissements des chèques renforce la probabilité de commettre des fautes malgré les efforts et les formations qu'ils ont eus.

En ce qui concerne le contrôle, il faut vérifier, en plus des règlements régissant les encaissements bancaires cités dans les parties précédentes, si :

- les chèques comportent la signature et le cachet des responsables compétents
- le numéro de compte de l'entreprise dans la banque de versement a été mentionné sur le dos de chaque chèque
- les bordereaux de versements ont été bien remplis
- les informations sur les bordereaux ne sont pas fausses

Le non respect de ces différents critères entraîne la restitution immédiate des chèques par la banque. Après les avoir reçus, les fautes doivent être corrigées afin de pouvoir le reverser.

Tout cela nous permet de dire qu'en cas d'erreur due à l'insuffisance de contrôle, il faudra d'avantage plus de temps pour pouvoir les renvoyer à la banque. Cela provoque un retard sur les versements. Ce qui pourrait avoir des inconvénients sur la gestion de trésorerie comme le risque d'avoir une trésorerie négative ou risque de cessation de paiement, faute de liquidité.

Conclusion partielle

L'analyse des résultats dans une organisation permet de ressortir les points à conserver, les points à améliorer mais aussi les problèmes liés aux différentes activités dont la recherche de solutions adaptés s'avère nécessaire.

Dans notre cas, cette deuxième partie nous a permis de mettre en exergue des différents points concernant le service encaissement.

En effet, il présente d'une part, beaucoup d'atouts sur le développement de ses activités que ce soit au niveau des moyens humains mais aussi au niveau de la méthode de travail et d'autre part les faibles enregistrés au niveau des moyens matériels et surtout les problèmes liés aux différents éléments de la gestion des encaissements dont, la planification, l'organisation, la direction, le contrôle de ses ressources.

Ils exigent la recherche de solutions adéquates pour pouvoir les surmonter.

La dernière partie va nous permettre de voir ses différentes solutions avec les recommandations résultats attendus et les recommandations nécessaires.

TROISIÈME PARTIE :

PROPOSITION DE SOLUTIONS

Toutes les grandes sociétés sont soumises à des difficultés au niveau de l'exécution de leurs tâches pour atteindre ses objectifs. Ils peuvent parfois être très graves, et leurs conséquences pourraient être fatales, les responsables doivent chercher des solutions appropriées afin de la sortir de cette impasse. C'est l'étape le plus importante de cette mémoire car il contient l'ensemble des idées constituant la réponse aux problèmes formulés dans la partie précédente.

Après avoir vu les problèmes situés au sein du service encaissement, nous allons présenter des solutions que nous estimons utiles pour la société. La dernière partie de ce mémoire est consacrée aux solutions proposées pour la gestion des encaissements, aux solutions sur l'organisation et la direction au sein du service. C'est dans cette partie que nous allons contribuer à l'amélioration de la gestion des encaissements de cette société.

Chapitre Premier :

SOLUTION SUR LA GESTION DES ENCAISSEMENTS

Les problèmes font partie de la vie quotidienne d'une organisation. C'est l'ensemble des facteurs qui agissent au détriment de l'entreprise. La recherche des solutions est une démarche importante dans le cadre du développement de ses activités. L'encaissement est l'un des activités phare dans une entreprise car sa solvabilité, son équilibre qui assure le renforcement de la confiance avec les tiers en dépend fortement. Toutefois, il est très vulnérable aux différents risques liés à la gestion des ressources. En tant qu'employé d'une grande entreprise, les gestionnaires de la société Telma SA doivent chercher des solutions relatives aux problèmes rencontrés lors de l'exécution des activités.

Le présent chapitre est consacré aux propositions de solutions sur les difficultés rencontrées par le service encaissement de la société. Il est divisé en 2 sections selon les types des problèmes cités dans les parties précédentes : Les solutions pour la bonne gestion des liquidités et l'amélioration de l'élaboration d'un budget à long terme et l'adoption d'une bonne gestion de risque de change.

Section 1 : Solutions concernant la gestion des liquidités

Les solutions que nous allons proposer ci-dessous sont très techniques, ils sont utilisés pour résoudre les difficultés liées à la gestion des avoirs de l'entreprise.

Dans cette section, on peut trouver 4 types de solutions proposées pour une bonne gestion des liquidités :

- Amélioration de la comptabilisation
- Amélioration de la gestion des liquidités

1.1 - Amélioration de la comptabilisation

Les techniques d'amélioration de la comptabilisation consistent à procéder à la correction des erreurs commises lors de l'enregistrement des opérations. Ces corrections dépendent des types d'erreurs constatés suite aux vérifications effectuées.

1.1.1 - La correction par contre passation et par virement

C'est une technique qui permet de corriger les erreurs d'écritures:

- *La correction par contre-passation :*

Cette technique consiste à annuler l'écriture erronée et d'enregistrer l'écriture correcte.

- *La correction par virement*

Il s'agit de transférer le montant incorrect d'un compte dans un autre compte en utilisant le journal des Opérations Diverses.

1.1.2 - Calcul de l'écart et écriture de régularisation

Pour corriger les erreurs relatives aux montants des opérations effectuées, la technique est la suivante :

- Calculer l'écart entre le bon et le mauvais montant
- Passer une écriture de régularisation sur le journal correspondant à la nature de l'opération pour le montant de l'écart.

1.1.3 - Prudence lors de l'enregistrement

Pour éviter les erreurs d'enregistrement, le comptable devrait se concentrer au moment de la saisie. Il devrait adopter des méthodes de travail efficace pour la suivie des opérations déjà enregistrées et celles qui ne le sont pas encore, il pourrait souligner les opérations déjà effectuées. Cette solution apporte un grand intérêt pour le service car elle permet d'éviter les pertes de temps causés par l'établissement de l'écriture d'extourne pour annuler l'écriture.

1.2 - Amélioration de la gestion des liquidités

Pour améliorer la gestion des liquidités, les responsables de l'encaissement devrait tenir compte des propositions suivantes :

- Centralisation des fonds
- Implantation d'un système de décaissements
- Gestion des surplus d'encaisse et de la marge de crédit.
- Organisation d'une politique de recouvrement efficace

1.2.1 - Centralisation des fonds

La centralisation consiste à virer tous les fonds vers un seul et même compte. Il y a divers moyens pour y parvenir. Elle consiste à transférer tous les fonds existants en province et périphériques vers le compte du siège social.

C'est une technique qui est déjà appliquée au sein de la société TELMA SA, en effet, les responsables établissent le virement des avoirs réalisés par les Telma Shops province et périphérique vers le compte du siège social, ils procèdent aussi aux transferts des ressources

dans les banques BFV des Telma Shop TANA vers le compte du siège social au sein de BFV Behoririka.

Pour améliorer son cas, nous proposons les techniques suivantes :

- Se servir du transfert des fonds centralisés.

L'entreprise ouvre seulement un compte, elle peut effectuer les dépôts dans n'importe quelle succursale de l'institution financière. Les fonds sont automatiquement transférés dans le compte principal de l'entreprise.

- Utiliser le transfert de fonds par ordinateur.

Avec un ordinateur et Internet, un employé d'une entreprise peut de son bureau transférer des fonds d'un compte à l'autre.

1.2.2 - Implantation d'un système de décaissements

Cette technique d'amélioration de la gestion des liquidités consiste à ralentir les décaissements et de minimiser les frais d'exploitation. Cela ne veut pas dire que l'entreprise ne profitera pas des escomptes accordés par les fournisseurs où de payer en retard.

Elle doit, pour cela, avoir un système de décaissement approprié et doit adopter une politique de décaissement qui lui permet de profiter ses fonds le plus longtemps possible mais dans le délai limite légal et qui ne mettra pas en doute la confiance des fournisseurs. Voici quelques propositions :

- ✓ Utiliser les traites bancaires pour payer ses factures
- ✓ Utiliser le dépôt direct pour le paiement des salaires et le versement des dividendes.
C'est une bonne solution si le volume est justifié
- ✓ Payer ses comptes à l'échéance
- ✓ Expliquer au fournisseur où négocier une autre date de paiement en cas d'incapacité sur le règlement de ses factures dans le délai prescrit.

1.2.3 - Gestion des surplus d'encaisse et de la marge de crédit

Pour améliorer la gestion des liquidités, l'entreprise doit établir un budget de caisse annuel qui lui permet d'estimer les surplus et les besoins de fonds et de déterminer leur durée. Ces besoins sont habituellement comblés par une marge de crédit. Les surplus doivent être placés à court terme pour augmenter la rentabilité de l'entreprise.

1.2.4 - Détermination du niveau Optimal de l'encaisse

Il existe des modèles mathématiques pour déterminer le solde d'encaisse optimal à maintenir. Parmi eux, nous allons présenter « le modèle de Miller et Orr »⁸

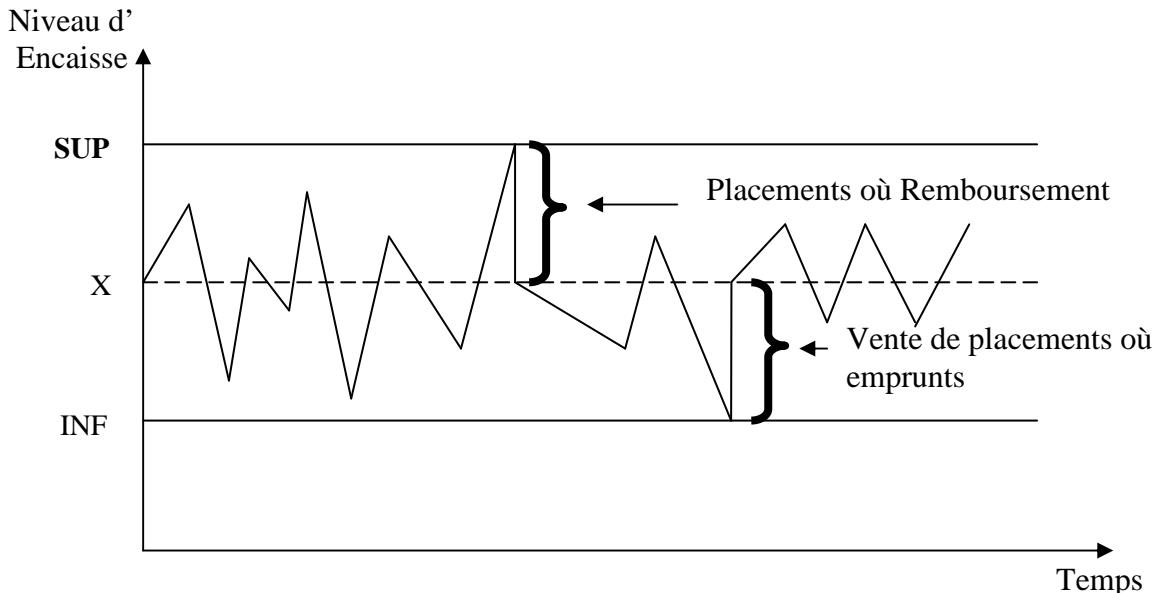
⁸THOMASSIN Claude, GAGNON ROBIN ; Finance Corporative troisième édition ; Cégep de Sainte-Foy ; 2004

Le modèle de Miller et Orr suppose que les fluctuations de l'encaisse sont totalement imprévisibles.

- **Fonctionnement**

La règle de base clé de ce modèle s'agit de laisser fluctuer le solde des liquidités disponibles en banque où en caisse sur une limite supérieure et une limite inférieure.

Figure 5 : Principe du modèle de Miller et Orr



Source : Finance corporative

- **Explication du graphe**

Lorsque la limite inférieure qui est déterminée par les dirigeants de l'entreprise est atteinte, on renfloue l'encaisse jusqu'à **X** en procédant à la liquidation des placements où en empruntant. Le montant versé est égal à la différence entre **X** et **INF**.

En cas d'atteinte du niveau supérieur, on achète des titres et on rembourse la totalité où une partie de la dette à court terme pour ramener le solde au niveau **X**. Le montant retiré est égal à la différence entre **SUP** et **X**.

L'objectif du modèle consiste à déterminer les meilleurs montants possibles de **X** et **SUP** qui permettent de minimiser le coût relatif à la gestion de l'encaisse.

- **Hypothèses**

- L'achat et la vente de placements temporaires occasionnent des frais fixes par transaction.

- Les entrées et les sorties de fonds suivent un cheminement hasardeux. Les augmentations et diminutions sont imprévisibles.
- Les transactions sont déclenchées par un simple appel téléphonique.

• Formules

Equation 1 :

La formule permettant de calculer le niveau de l'encaisse au niveau X se présente comme suit :

$$X = INF + \left(\frac{3 \cdot F \cdot V}{4 \cdot i} \right)^{\frac{1}{3}}$$

Equation 2 :

On peut calculer la limite supérieure de l'encaisse de la façon suivante :

$$SUP = (3 \cdot X) - (2 \cdot INF)$$

• Les variables

X = niveau cible d'encaisse

INF = limite inférieure d'encaisse

SUP = limite supérieure d'encaisse

F = coût fixe d'une transaction de placement ou d'emprunt

V = variance dans les changements du solde d'encaisse d'une journée ouvrable à l'autre

i = taux d'intérêt quotidien sur les placements temporaires

• Application

Le service encaissement possède un document sur lequel est indiquée la situation de chaque banque et de la caisse de la société. On peut y voir les montants des avoirs qui existent en liquides.

C'est un tableau (cf ANNEXE 5) permettant aux responsables de s'informer des mouvements qui se produisent lors de la réalisation des opérations d'encaissement et de décaissement. A partir de ce document, ils peuvent appliquer les modèles cités ci-dessus en suivant les démarches suivantes :

- ✓ Déterminer la limite inférieure en tenant compte de la situation en main
- ✓ Calculer le niveau cible d'encaisse (X) et la limite supérieur à partir des formules données ci-dessus.
- ✓ Se tenir régulièrement informé des mouvements des liquidités afin de savoir s'ils atteignent le niveau supérieur ou inférieur et de prendre par la suite les mesures conformément à ce qui a été cités sur le modèle.

1.2.5 - Utilisation d'une politique de recouvrement efficace

Le recouvrement consiste à encaisser ou percevoir une somme d'argent venant des clients. Ce sont généralement des créances résultant de la vente à crédit ou d'un emprunt que les clients s'engagent à payer dans une échéance déterminée par les deux parties. Dans une grande société dont Telma SA fait l'objet, les activités de recouvrement occupent une place très importante sur la gestion des encaissements des ressources. C'est pour cela qu'elle détient une politique de recouvrement efficace pour assurer la gestion des créances clients.

Cependant, nous proposons deux solutions pour amélioration:

- L'organisation d'une politique de relance client
- L'accélération du recouvrement des créances

a) Organiser une politique de relance client

Le travail de relance permet à l'entreprise d'améliorer son encaissement. Ainsi, un bon système de relance client est une bonne condition pour obtenir une bonne trésorerie. La relance client commence avant la réception de la commande par le client, il s'agit de vérifier que tout est conforme à la vente, que le client a bien reçu sa commande et est satisfait, tout cela pour éviter un retard de paiement causé par un litige commercial.

Le département Recouvrement de la société Telma a pour mission principale d'inciter les clients à payer leurs obligations envers la société. Lors de notre passage au sein de ce département, on a observé qu'il utilise des procédés indiscutablement efficaces pour pousser les clients à régler ce qu'ils doivent à l'entreprise. Mais en cas de choix volontaire de ne pas payer à l'échéance convenue, nous rappelons les techniques suivantes:

- Relance téléphonique et écrite

Le contact téléphonique est la première étape pour donner l'ordre au client de payer avant une date déterminée. Si après cette date, aucune réaction n'est constatée venant du débiteur, il faut insister en envoyant une lettre. Cette lettre a pour objet d'inciter le client à honorer ses obligations, faute de quoi, des mesures juridiques seront prises.

- Mise en demeure de payer

C'est une ordonnance de justice par laquelle un débiteur est sommé d'acquitter ses dettes. Ce document, qu'il faut envoyer au client, contient les mesures légales prises à son encontre en cas de non paiement avant une date déterminée.

Il faut procéder à cette étape lorsque après la relance écrite, le client n'a pas encore réagit.

- Procédure d'injonction de payer

Une injonction est un ordre de paiement rendu en conséquence d'une ordonnance du juge à l'encontre d'un débiteur, à la suite de la demande d'un créancier.

Cette procédure consiste à donner l'ordre impératif au client de payer sinon il sera pénalisé à verser le montant de l'obligation plus le dommage et intérêt.

C'est la dernière étape de la procédure de relance client.

b) Accélération du recouvrement des créances

Un premier moyen pour améliorer la gestion des liquidités consiste à diminuer les délais entre l'envoi de la facture et le crédit au compte du vendeur.

Généralement, le système de facturation et d'encaissement d'une entreprise comporte de nombreux délais qu'on peut diviser en 2 parties :

- Le délai de facturation
 - Le délai d'encaissement
- Le délai de facturation

C'est la période entre la passation de la commande par l'acheteur et la réception de la facture par celui-ci.

Pour réduire ce type de période, les responsables au sein de la société Telma pourrait procéder de la façon suivante :

- ✓ préparer et envoyer la facture au même jour que l'expédition de la marchandise ;
- ✓ envoyer la facture et les marchandises en même temps ;
- ✓ envisager une facturation périodique si le contrat porte sur une longue période ;

- ✓ envoyer les relevés des comptes une fois par mois, il faut les envoyer en avance pour les clients qui payent leur compte seulement après la réception de ces relevé

- Le délai de l'encaissement

Il correspond à la période entre la réception du chèque par le fournisseur et le crédit dans son compte. Cette situation entraîne le retard des encaissements au sein de l'entreprise. Concernant le cas de la société Telma, nous proposons les techniques suivantes :

- ✓ demander à l'acheteur de déposer les fonds directement à la banque
- ✓ déposer les chèques à la banque au moment de sa réception.
- ✓ demander à un employeur de récupérer les chèques au client lorsqu'ils sont prêts.
- ✓ permettre aux clients de payer par paiement direct par cartes de débit. Ce moyen offre beaucoup d'avantages à l'entreprise comme l'accélération des entrées de fonds, la diminution du risque de vol et l'élimination des chèques sans provision.
- ✓ utiliser les succursales de l'entreprise comme centre de recouvrement

Section 2 : Amélioration de l'élaboration d'un budget à long terme et adoption d'une bonne gestion de risque de change

Le budget est un programme prévisionnel des recettes et des dépenses d'une organisation dans une durée déterminée. Tandis que la gestion de risque est la recherche de tous les moyens pour contrer les dangers plus ou moins prévisibles dus aux fluctuations des devises. Ils sont d'une importance considérable sur la gestion des ressources d'une entreprise.

Cette section est consacrée à ses deux éléments qui vont être mis en exergue successivement.

2.1 - Amélioration de l'élaboration d'un budget des encaissements à long terme

Pour connaître les entrées de recettes de la société dans les périodes à venir, il est nécessaire d'élaborer un budget prévisionnel des encaissements. Cela demande une très étroite collaboration avec les autres départements qui reçoivent directement les revenus de la société pour donner les informations y afférentes.

Les éléments nécessaires à l'élaboration d'un budget prévisionnel d'encaissement sont : la prévision des ventes, le mode de paiement des clients et l'encaissement des emprunts.

La prévision d'encaissement des ventes que nous proposons pour la société Telma SA devrait prendre la forme suivante :

Tableau 5 : Encaissements des ventes

MOIS DE VENTE	MONTANT	MOIS D'ENCAISSEMENT					
		Janvier	Février	Mars	...	Novembre	Décembre
Janvier							
Février							
⋮							
Novembre							
Décembre							
TOTAUX							

Source : Cours de Gestion prévisionnel 2010

Le budget annuel de trésorerie de la société Telma prend donc la forme suivante :

Tableau 6 : Budget annuel de trésorerie

Opérations	Janvier	Février	Mars	Avril	...	Novembre	Décembre
- Revenus Postpaid							
- Revenus Prépaid							
- Revenus Wholesale							
- Revenus Interconnect							
- Autres revenus							
- Crédit à recevoir							
- Emprunts							

- ...							
TOTAL ENCAISSEMENT							
Décaissements							
TOTAL DECAISSEMENT							
SOLDE							
TRESORERIE INITIALE							
TRESORERIE FINALE							

Source : Cours de Gestion prévisionnel 2010

2.2 - Adoption d'une bonne gestion de risque de change

La fluctuation des devises s'explique par des facteurs économiques tel que : les balances commerciales des pays, le niveau des déficits publics, les politiques monétaires des banques centrales, les politiques d'investissement à long terme, les taux d'intérêts à court terme, les taux d'inflation, le prix du baril du pétrole, etc.

On a vu dans les parties précédentes que la société Telma s'expose aux risques de changes car elle effectue des transactions au niveau international. Or elle possède un compte auprès de la banque CL Paris qui se trouve à l'étranger. C'est un compte en Euro et en Dollars. Son existence permet à l'entreprise de faciliter la gestion des risques de change.

En effet, grâce à son existence, les encaissements couvrent directement les décaissements sans donner lieu à une opération de change.

Toutefois, il existe des techniques d'amélioration de la gestion des risques de fluctuation des devises:

- Le termaillage
- La couverture sur le marché de change à terme

➤ Couverture sur le marché d'option de change

2.2.1 - Le termaillage

Le termaillage consiste à accélérer ou retarder les encaissements ou les décaissements des devises étrangères selon l'évolution anticipée des cours de changes. Cette technique vise donc à faire varier les termes de paiements afin de profiter de l'évolution favorable des cours.

Il est donc basé sur l'estimation de l'évolution des cours ; or, il présente des limites qui sont liées au niveau de la trésorerie de l'entreprise et aux contraintes commerciales.

Pour contrer les risques de change, la société Telma pourrait adopter les techniques de termaillage suivantes :

- ✓ Lorsque l'entreprise anticipe une appréciation de la devise de facturation, il faut tenter de retarder les encaissements des créances pour bénéficier d'un cours futur plus avantageux.
- ✓ A l'inverse, si elle prévoit une éventuelle dépréciation de la devise de facturation, il est nécessaire de tenter l'accélération de l'encaissement des créances pour profiter du cours actuels plus avantageux.

2.2.2 - La couverture sur le marché de change à terme

C'est un marché sur lequel deux parties négocient le prix de vente d'un produit où d'un service à un moment donné pour une livraison sur une période ultérieure. Le marché à terme autorise des opérations de couverture ou de spéculation en matière de risque de change.

La technique consiste à fixer au moment de la négociation les cours auxquels s'échangeront dans le futur les avoirs en compte libellé en devise.

2.2.3 - La couverture sur le marché d'option de change

Une option est un contrat de gré à gré qui lie un vendeur à un acheteur. Le contrat donne à l'acheteur le droit et non l'obligation d'acheter où de vendre une devise à un cours et une échéance fixés. Le cours garantit par le vendeur de l'option est appelé « cours d'exercice ».

Cette option de change garantit donc un cours à leur détenteur tout en leur laissant la possibilité de profiter une évolution favorable des variations de change.

Pour les grandes entreprises comme Telma SA, le recours au marché d'option est avantageux car c'est la technique la mieux adaptée aux entreprises ayant des gros contrats pour couvrir.

Nous avons pu voir les propositions de solutions relatives à la gestion des encaissements, ce sont des solutions très techniques mais adaptées au cas de la société Telma

SA, elles pourront aider les responsables du service à améliorer les travaux d'optimisation des liquidités de l'entreprise.

Nous savons aussi que la meilleure gestion des ressources ne suffit pas, la bonne organisation au sein du service encaissement est aussi primordiale pour le bon fonctionnement de l'entreprise. C'est pour cela que nous allons présenter dans le chapitre suivant les propositions de solutions pour contrer les problèmes y afférent.

Chapitre II :

SOLUTIONS D'ORGANISATION, DE SUIVIE ET CONTROLE ET RESULTATS ATTENDUS

L'organisation se définit comme étant une association des personnes, généralement importante dotée d'une structure et créée en vue d'un but déterminé⁹. On a pu voir qu'une faille constatée au sein de l'organisation du travail entraîne des conséquences défavorables à la pratique d'une bonne gestion de trésorerie. En effet, comme nous avons annoncé précédemment, gérer efficacement la trésorerie ne suffit pas pour développer une entreprise, il faut avoir une bonne organisation au sein des services.

Ce chapitre va nous permettre de mettre en exergue les solutions d'organisation au sein du service encaissement où nous avons concentré notre étude. Il est divisé en deux sections bien distinctes : la solution d'organisation du personnel et la solution liés à l'organisation des suivies et contrôles.

Section 1 : Solution liés à l'organisation du personnel

Cette section touche les moyens humains de l'entreprise, la recherche de solutions pour organiser les ressources humaines constitue une tâche très délicate pour les responsables car ce sont eux qui assurent toutes les activités menant à l'objectif préalablement fixé.

Elle est divisée en deux sous-sections :

- Adoption d'une meilleure répartition des tâches
- Amélioration des conditions de travail

1.1 - Adoption d'une meilleure répartition des tâches

Nous avons déjà expliqué que le manque d'effectif causé par une mauvaise répartition des tâches entraîne un retard sur l'exécution des travaux.

Or, on ne peut pas proposer une politique de recrutement puisque cela augmentera les charges. Ce serait défavorable pour la situation financière de l'entreprise surtout en ce temps de crise. La meilleure solution est la réorganisation du personnel au sein du service.

⁹ Dictionnaire Encarta 2008

On a déjà vu que dans le service encaissement, il y a 4 personnes dont un responsable, un adjoint et deux stagiaires (cf Annexe III), l'un s'occupe des versements et l'autre, la comptabilisation des recettes des 5 Telma Shop sur les 9 existants, les 4 restants sont occupés par le responsable adjoint en plus de ses fonctions au niveau du service et celles du service client pour assurer l'intérim d'une employé partit en congé.

La réorganisation que nous proposons est la suivante:

- ✓ *Augmenter les tâches des stagiaires* : il faut transférer une partie des tâches du responsable adjoint au stagiaire 1. Pour le stagiaire 2, il faut lui confier les travaux de toutes les Telma Shop existant à Tana avec les virements de ceux existant en province et les transferts des fonds au sein des comptes Telma Shop vers celui du siège social.
- ✓ *Convaincre les stagiaires de prolonger leur contrat* : généralement le contrat des stagiaires se termine au bout de trois mois. Cela veut dire qu'un débutant arrive tous les trimestres et les autres membres doivent consacrer une partie de leur temps à les apprendre. C'est donc préférable de les convaincre à prolonger leur contrat.

1.2 - Amélioration des conditions de travail

L'amélioration des conditions de travail figure parmi les techniques mises en œuvre dans le but d'atteindre un objectif. Il permet d'influencer les employés sur la bonne exécution des travaux de l'entreprise par les différentes motivations mises à leur disposition.

Une grande entreprise ayant une renommée comme Telma SA doit chercher des techniques qui vont lui permettre de motiver son personnel. Pour cela, nos propositions sont les suivantes :

- ✓ *l'attribution de primes liées à la performance* au travail : cette technique consiste à rémunérer les performances sur le travail pour apprécier les efforts fournies, il serait mieux que les stagiaires soient aussi concernées.
- ✓ *le système de promotion* : il s'agit d'instaurer une politique d'affectation où des mutations vers d'autres postes plus intéressant pour les travailleurs performants. En ce qui concerne les stagiaires, ils peuvent être embauchés comme salarié fixe au sein de la société et cela dépend de leurs compétences.

La mise en place des ces différentes solutions tant sur la meilleure répartition des tâches que sur l'amélioration des conditions de travail permet à l'entreprise d'avoir des conditions favorables pour la réalisation des tâches auprès des départements.

Toutefois, même si les travaux se déroulent normalement, il faut toujours assurer sa pérennité par la mise en place d'une bonne technique de contrôle. C'est ce qu'on va développer sur la section suivante.

Section 2 : Solutions de suivie et contrôle

Le contrôle est l'un des éléments qui constituent la gestion des opérations au sein d'une organisation. La bonne gestion nécessite donc l'instauration d'un bon système de contrôle.

Cette section sera consacrée à :

- L'amélioration de la technique de suivie
- L'amélioration du système de contrôle
- L'Elaboration d'un tableau de bord de suivie des encaissements

2.1 - Amélioration de la technique de suivie

Le suivi est la surveillance attentive et prolongée de la bonne exécution des travaux au sein du service encaissement. Afin d'éviter les conséquences défavorables dues à la manque de suivie, les responsables du service doivent adopter des techniques spécifiques.

Pour améliorer la technique de suivie au sein du service encaissement de la société Telma SA, nous proposons les techniques suivantes :

- La conception d'une grille de suivie des chèques
- L'élaboration d'un tableau de bord de suivie des encaissements
- L'adoption d'une politique de suivie logistique

2.1.1- Conception d'une grille de suivie des chèques

Les responsables des encaissements doivent employer des techniques de prudence et de vérification des chèques pour détecter les erreurs. Il s'agit de créer une grille de vérification qui est marquée à chaque fois qu'on reçoit les chèques venant des clients. Cette grille va contenir les normes de fonds et de formes des règlements bancaires.

Les tâches de vérification du responsable consistent à cocher sur les mentions remplies par les chèques, et pour ceux qui ne remplissent pas les conditions, il le retourne directement au client pour être corrigé.

La grille que nous proposons doit prendre la forme suivante :

Tableau 7: Grille de vérification des chèques

Mandat de payer	
Nom et signature du tireur	
Nom du tiré	
Lieu et date du paiement	
Montant en chiffre	
Montant en lettre	
Conformité des montants	

Source : propre

2.1.2 - Elaborer un Tableau de bord de suivie des encaissements

Pour instaurer une meilleure technique de suivie des opérations effectuées au sein du service encaissement, il serait nécessaire d'élaborer des tableaux de bord pour faciliter les tâches de suivies.

Nous recommandons deux tableaux : un pour le suivi des recettes et créances, un pour le suivi des encaissements.

Tableau 8 : Tableau de suivi des recettes et créances

LIBELLE	RECETTES		TOTAL	CREANCES		TOTAL
	Total des ventes au comptant	Total Factures émis		Créances sur produits où service	Recouvrement	
Année précédente						
Prévision						
Réalisation						
Ecart						

Source : propre

Tableau 9 : Tableau de suivi des Encaissement

Service	Prévision	Réalisation	Ecart
Recouvrement			
Client grand public			
Revendeur			
Autres			
TOTAL			

Source : propre

2.1.3 - Adopter une politique de suivie logistique

En constatant les difficultés rencontrées par le service encaissement liés aux soucis provenant des matériels informatiques et d'autres matériels de bureau, nous recommandons au département Trésorerie de faire une demande de suivie logistiques pour les appareils informatiques, les logiciels, les réseaux ainsi que la connexion Internet et intranet pour éviter les pertes de temps en cas de blocage.

Cette proposition est nécessaire et faisable au sein de la société Telma SA à cause de sa simplicité et de sa nécessité pour faire face aux différentes pannes survenues presque tous les jours.

2.2 - Instauration d'un système de contrôle

Le contrôle doit se faire dès la saisie des opérations jusqu'à l'établissement des états financiers. Pour l'encaissement, les techniques suivantes sont à considérer :

2.2.1 - Contrôle de cohérence, de vraisemblance et d'équilibre

Le contrôle de cohérence consiste à faire une vérification par le rapprochement ou comparaison des pièces comptables comme la situation de caisses et les avoirs en banque.

Celui de la vraisemblance consiste à comparer les valeurs soit par rapport à un période soit par rapport à des informations du secteur professionnel, exemple : taux de marge, variation des chiffres d'affaires.

Pour le contrôle d'équilibre, il se fait au moment de l'écriture aux journaux afin que le total des montants en débit soit égal au total des montants au crédit. C'est le principe de la partie double ; Il est indispensable pour procéder à la validation du journal.

2.2.2 - Contrôle du compte bancaire

Le contrôle du compte bancaire consiste à établir en fin de période, à chaque fin de mois en général, le rapprochement pour réaliser la concordance entre les soldes exacts du compte banque dans l'entreprise et du compte entreprise à la banque.

Il consiste à faire le pointage entre les deux comptes pour pouvoir ressortir les écritures manquées par eux et de pouvoir ensuite déterminer les soldes.

L'instauration de ses différentes techniques de suivie et de contrôle permettra à l'entreprise d'assurer la bonne exécution de ses activités car elles concernent directement les diverses opérations effectuées au sein du service encaissement.

En effet, la solution de suivie proposées ici permet d'éviter un éventuel retour de chèques par la banque entraînant un retard de versement, tandis que celle de contrôle assure la vraisemblance des opérations d'encaissements des ressources. Pour avoir une idée sur la situation future de l'entreprise, il est nécessaire de connaître les résultats attendus sur le plan économique, financier et social.

Section 3 : Résultats attendus

Suite aux solutions proposées pour l'amélioration de la gestion des encaissements, il est utile de faire ressortir les résultats attendus. Ce sont les perspectives à venir en conséquence de l'application des solutions proposées. Ces résultats permettront d'influencer les décisions des responsables sur les politiques de l'entreprise.

Nous allons voir ses résultats :

- Sur le plan Economique
- Sur le plan Financiers
- Sur le plan Sociales

2.1 - Résultats économique

Actuellement, le secteur de Télécommunication à Madagascar est en pleine extension, la société Telma doit savoir jouer de ses propres moyens pour en profiter afin d'évoluer.

Nous savons qu'une meilleure gestion des encaissements entraîne une bonne situation de trésorerie. Or, une bonne trésorerie veut dire que les activités de la société sont rentables. Cette situation entraîne la pérennité de la société sur le marché et le développement économique par la création des valeurs ajoutées. En conséquences, des emplois vont être créés et les recettes fiscales de l'Etat augmentés.

2.1 - Résultats financiers

Pour améliorer les résultats financiers, il faut avoir une bonne situation de la trésorerie qui est garanti par une bonne politique de l'encaissement. Pour cela, l'établissement des prévisions de trésoreries proposées ci-dessus permet non seulement de minimiser les coûts mais aussi d'augmenter les profits.

Cette solution permettra d'augmenter les valeurs ajoutées de l'entreprise et produira un meilleur résultat financier.

2.2 - Résultats sociales

L'adoption d'une bonne politique d'encaissement proposé entraînant une meilleure situation de trésorerie permettra de donner des résultats positifs sur le plan social. En fait, toutes les parties prenantes dans l'entreprise seront satisfaites grâce à l'augmentation de sa valeur ajoutée. C'est une situation obtenue par la bonne gestion de la trésorerie et de l'encaissement.

Les employés qui font partie de ces parties prenantes da la société obtiendront une augmentation de salaire : ils pourront d'une part améliorer leur niveau de vie et d'autre part fournir des efforts sur le travail.

L'application des différentes solutions proposées apporte des effets positifs sur le plan économique, social et financier. L'entreprise peut adopter des décisions correspondant à ces différents résultats, cela va permettre de faciliter les tâches des responsables sur les prévisions des budgets et des activités à entreprendre sur le long terme.

Les différentes techniques mentionnées dans ce chapitre constituent les solutions pour chaque problème constaté auprès du service encaissement. Elles sont liées à la prévision de ses activités, l'organisation du personnel mais aussi le contrôle des différentes opérations

CONCLUSION PARTIELLE

Toutes organisations à but lucratif sont généralement confrontées à plusieurs problèmes qu'ils soient internes ou externes. La recherche et l'application des différentes solutions nécessaires et efficaces leurs permettront de se différencier des autres organisations. Ces solutions peuvent être liés à la technique d'optimisation des résultats en procédant à l'amélioration de la gestion des ressources de la trésorerie mais aussi des solutions d'amélioration de la gestion des moyens humains et matériels.

Cette partie nous a permis de mettre en exergue les différentes solutions relatives à chaque problème constaté lors de notre stage au sein du service encaissement de la société Telma SA. Elle nous a permis aussi de faire ressortir les résultats attendus en conséquence de l'application des solutions proposées. Nous avons pu constater qu'ils sont adaptés à la situation de la société Telma SA car ce sont des propositions très pratiques et faciles à mettre en œuvre.

CONCLUSION GENERALE

La raison d'être de toute entreprise est de gagner le maximum de profit et de survivre dans la concurrence. Pour cela, elle doit déployer beaucoup d'efforts de travail au niveau de l'organisation des principaux moyens dont elle dispose pour atteindre ces objectifs. Nous avons jugé nécessaire d'apporter une amélioration de celui-ci puisqu'il est le reflet de la bonne marche de l'entreprise sur son environnement. Dans ce mémoire, nous avons tout d'abord procédé à la présentation de la société TELMA SA, une société de Télécommunication fixe qui occupe la quasi-totalité du marché, ensuite, nous avons abordé sa situation au niveau de son environnement en parlant des points forts, points faibles et surtout la formulation des problèmes et enfin, la proposition des solutions pour notre contribution à l'amélioration de l'organisation au sein du département et service où nous avons effectué notre étude.

Durant notre stage chez TELMA SA, nous avons pu constater des petits difficultés au sein du service encaissement tant sur le plan organisationnel que fonctionnel. Parmi eux, nous avons observé des points à améliorer sur la gestion des ressources financières qui est du à une insuffisance de prévision à long terme. C'est aussi le cas de l'organisation du personnel causé par le manque d'effectif et une insuffisance de procédures de contrôle de l'encaissement.

Les solutions relatives à l'organisation que nous avons proposée consistent à la réorganisation du personnel et à l'amélioration des conditions de travail au sein du service encaissement. Quant aux solutions fonctionnelles, nous avons proposées des techniques d'amélioration de la gestion des ressources mais aussi l'instauration d'une procédure de suivi et contrôle des activités au sein du service.

Ces différentes solutions ont été conçues dans le but d'améliorer la tenue de la gestion des encaissements afin d'optimiser la situation de trésorerie au sein de la société.

En plus de quelques expériences pratiques que nous avons bénéficié après le stage effectué auprès de la société Telma SA, notre étude se propose aussi d'apporter quelques améliorations possibles.

Nous tenons à rappeler que notre travail consiste à la contribution aussi modeste soit-elle pour le bon fonctionnement du service par l'amélioration de la gestion des encaissements en particulier et du bon fonctionnement de l'entreprise en générale.

Toutefois, nous n'avons jamais eu l'intention de donner un jugement sur le mode de gestion actuelle car cela dépasserait notre compétence.

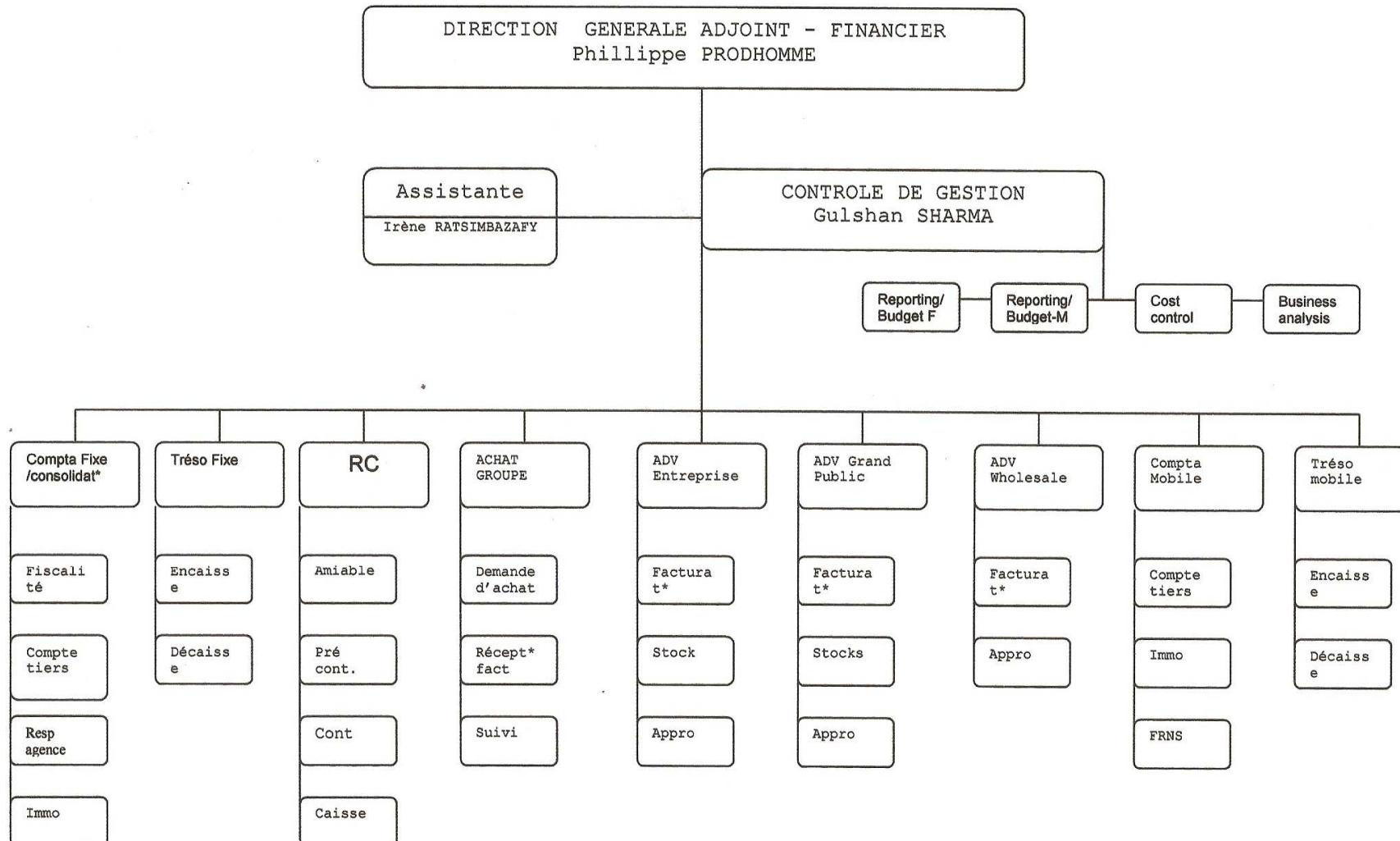
LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I	: Organigramme de Telma
ANNEXE II	: Organigramme DGA F
ANNEXE III	: Organigramme Trésorerie
ANNEXE IV	: Relevé et versement
ANNEXE V	: Situation journalière de trésorerie
ANNEXE VI	: Reporting encaissement Telma Shop
ANNEXE VII	: Recapitulation des versements effectués

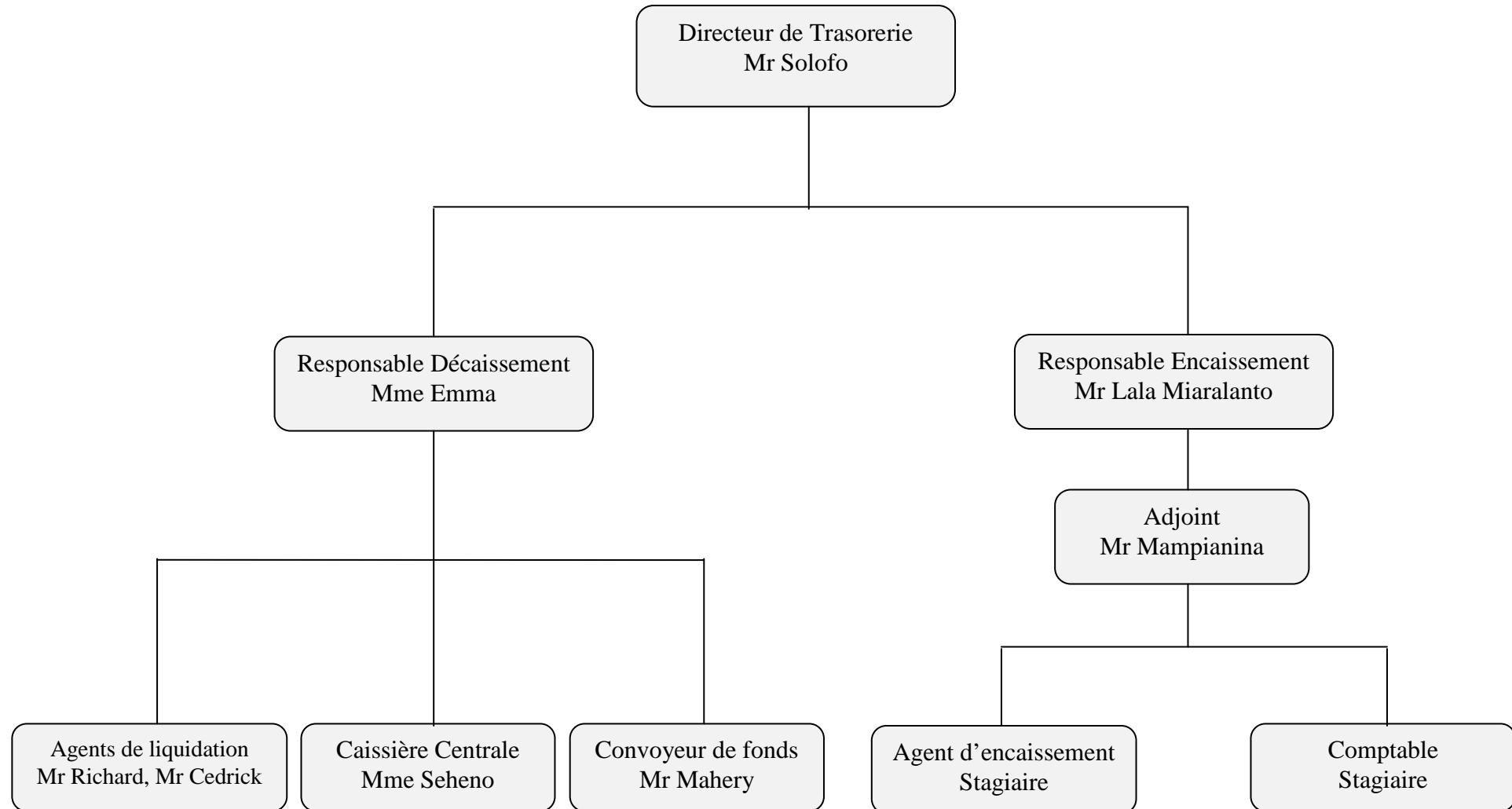
ANNEXE I : ORGANIGRAMME GENERALE DE TELMA



ANNEXE II : ORGANIGRAMME DGA - F



ANNEXE III : ORGANIGRAMME TRESORERIE



ANNEXE IV : RELEVE ET VERSEMENT

ANNEXE V : SITUATION JOURNALIERE DE TRESORERIE

		COURS EURO=	
Banque	libellés	euro/usd	SOLDES TRESO
Caisse	situation au 28 Oct		
BNI	situation au 28 Oct		
BMOI	situation au 28 Oct		
BOA	situation au 28 Oct		
MCB (compte épargne)	situation au 28 Oct		
BFV-An	situation au 28 Oct		
S B M	situation au 28 Oct		
BFV-b	situation au 28 Oct		
CCP	situation au 28 Oct		
BFV-REC	situation au 28 Oct		
MVola			
ANTANINARENINA	situation au 28 Oct		
67 HA	situation au 28 Oct		
BEHORIRIKA	situation au 28 Oct		
SOUS TOTAL EN ARIARY			
BOA-euro			
CL-Paris en euro			
CL-Paris en usd			
BNI-usd			
BNI-euro			
SOUS TOTAL DEVISE			
TOTAL COMPTES ORDINAIRES			
PLACEMENTS:			
DAT			
DAT			
TOTAL PLACEMENTS			0,00
TOTAL GENERAL			
CL-PARIS 409180P-en euro			
SBI-en usd			
TOTAL COMPTE NANTI			

ANNEXE VI : TABLEAU DE REPORTING DES ENCAISSEMENTS TELMA SHOOP

ANNEXE VII : RECAPITULATION DES VERSEMENTS EFFECTUES

ENCAISSEMENT DU 03/01/2011	
HOLY	
CAISSE CENTRALE	
TOTAL	

ETAT DE VERSEMENT DU 04/01/2011	
BFB	
BFA	
TOTAL	

ENCAISSEMENT DU 05/01/2011	
HOLY	
CAISSE CENTRALE	
CAUTION	
TOTAL	

ETAT DE VERSEMENT DU 06/01/2011	
MCB	
TOTAL	

ENCAISSEMENT DU 06/01/2011	
HOLY	
RECOUVREMENT	
RECOUVREMENT ESPECE	
FDART	
TOTAL	

ETAT DE VERSEMENT DU 07/01/2011	
MCB	
BOA	
BFB	
BFR	
TOTAL	

BIBLIOGRAPHIE

- DUPIN Christian et Pascal de St-Cry – Les nouveaux outils de la Trésorerie positive et négative – édition d’organisation – Paris 1992 – 192 pages.
- ROUSSELOT Philipe, JOBARD Jean François – Gestion de Trésorerie – 2^{ème} Edition DUNOD – Paris 2004 – 289 pages.
- COUJET Christian – Comment gérer la Trésorerie de l’Entreprise – Foucher – Paris 1993 – 1565 pages
- DE LA FAVERIE Jaques – La Comptabilité générale – 215 pages
- M. Geromini – De la comptabilité à l’analyse financière – Gaston BERGER - 209 pages
- SIMON Yves – Evaluation Financière d’un projet – 2^{ème} édition Robert Houdayer – 460 pages
- REYMOND Antoine – Optimiser la Gestion de trésorerie des PME - Mémoire de fin d’études – Ecole Supérieur de Commerce et de Management Tours-Poitiers – Promotion 2009 – 83 pages

COURS

- Gestion de Trésorerie – 3^{ème} Année 2009
- Gestion Prévisionnel et Budgétaire – 3^{ème} Année 2009
- Gestion des ressources humaines – 4^{ème} Année 2010
- Pratique et Technique du Management – 4^{ème} Année 2010

WEBOGRAPHIE

- www.experts-univers.com
- www.intranet.enssat.fr
- www.pdfbook4u.com
- www.pdeposson.be
- www.decformation.com
- www.finance-etudiant.fr
- www.acifr.org

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE1

Partie I : CADRE GENERAL DE L'ETUDE..... 3

Chapitre I : PROFIL GENERAL DE L'ENTREPRISE5

Section 1 : Dispositions statutaires et historique 5

 1.1 – Dispositions statutaires 5

 1.2 - Historique 6

Section 2 : Structure organisationnelle7

 2.1 – Organigramme 7

 2.2 - Rôle et mission des directions 7

 2.3 - La Direction Générale Adjoint Financier10

Section 3: Domaines d'activités 12

 3.1 - Produits et services 12

 3.2 - La clientèle 13

 3.3 - Organisation commerciale 13

Chapitre II : METHODOLOGIE ET CADRAGE THEORIQUE15

Section 1 : Méthodologie15

 1.1 - Objectif du stage15

 1.2 - Compte rendu du stage15

 1.3 - Les acquis17

Section 2 : Cadrage théorique17

 2.1 - L'encaissement18

 2.2 - L'encaisse20

 2.3 - La gestion de l'encaissement21

Chapitre III : PRATIQUES DE L'ENCAISSEMENT23

Section 1 : Les sources de revenues de Telma SA23

 1.1 - Le revenu Prepaid et les vendes indirectes23

 1.2 - Le revenu Postpaid23

1.3 - Le revenu Wholesale	24
1.4 - Le revenu Interconnect	24
1.5 - Les autres revenus	24
Section 2 : Le processus et les outils de gestion de l'encaissement	24
2.1 - Le processus d'encaissement	24
2.2 - Les outils de gestion de l'encaissement	26
PARTIE II : ANALYSE DE L'EXISTANT	28
Chapitre I : LES POINTS FORTS ET LES POINTS FAIBLES	30
 Section 1 : Les points forts	30
1.1 - Compétence du personnel	30
1.2 - Matériels performants	31
1.3 - Processus d'encaissement efficace	31
1.4 – Situation journalière des encaissements	32
1.5 - Détection de plusieurs comptes bancaires	32
 Section 2 : Les points faibles	34
2.1 - Dépendance aux outils informatiques	34
2.2 - Difficultés au niveau du processus d'encaissement.	35
2.3 – Problèmes survenus sur les outils de communication	36
Chapitre II : FORMULATION DES PROBLEMES	38
 Section 1 : Problèmes liés à la gestion des ressources	38
1.1 - Erreur comptable	38
1.2 - Difficultés gestion des liquidités	39
1.3 – Point à améliorer sur la prévision à long terme	41
1.4 - Exposition à des risques de change	42
 Section 2 : Problèmes liés l'organisation du service encaissement	43
2.1 - Difficultés sur la gestion du personnel	43
2.2 - Ralentissement de l'exécution du travail	44
 Section 3 : Problèmes liés aux procédures de contrôle de l'encaissement	45
3.1 - Insuffisance de suivie des encaissements	45
3.2 – Axe d'amélioration sur le contrôle	46

PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS	49
Chapitre I : SOLUTIONS SUR LA GESTION DES ENCAISSEMENTS	51
Section 1 : Solutions concernant la gestion des liquidités	51
1.1 - Amélioration de la comptabilisation	51
1.2 - Amélioration de la gestion des liquidités	52
Section 2 : Amélioration de l'élaboration d'un budget à long terme	58
2.1 - Adoption d'une bonne gestion de risque de change	58
2.2 – Adoption d'une bonne gestion de risque de change	60
Chapitre II : SOLUTIONS D'ORGANISATION, DE SUIVIE ET CONTROLE ET RESULTATS ATTENDUS	63
Section 1 : Solution liés à l'organisation du personnel	63
1.1 - Adoption d'une meilleure répartition des tâches	63
1.2 - Amélioration des conditions de travail	64
Section 2 : Solutions de suivie et contrôle	65
2.1 - Amélioration de la technique de suivie	65
2.2 - Instauration d'un système de contrôle	67
Section 3 : Résultats attendus	68
1.1 - Résultats économiques	68
1.2 - Résultat financier	69
1.3 - Résultats sociaux	69
CONCLUSION GENERALE	71
ANNEXE	
BIBLIOGRAPHIE	
WEBOGRAPHIE	
TABLE DES MATIERES	