

## **SOMMAIRE**

### **REMERCIEMENTS**

### **LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

INTRODUCTION.....	7
Partie I - Présentation Générale de l'Entreprise.....	9
Chapitre I : Généralités sur la société.....	11
Section 1 : Historique.....	11
Section 2 : Nomenclature.....	13
Section 3 : Organigramme général de la société.....	22
Chapitre II : Méthodologie d'analyse et d'observation.....	28
Section 1 Présentation de la méthodologie: .....	28
Chapitre III : Localisation des zones et identification de la JIRAMA .....	37
Section 1 – Organisation générale de la JIRAMA.....	37
Section 2 – Représentation géographique de la zone occupée par la Direction Interrégionale de la JIRAMA Mahajanga.....	42
Partie II-Analyse et propositions d'amélioration du contrôle de gestion de trésorerie .....	44
Chapitre I : Etude et analyse du thème.....	46
Section 1 : Etude sur existante.....	46
Section 2 : La situation de trésorerie de la JIRAMA Mahajanga et ses Produits.....	71
Section 3 : Etat des lieux de la société.....	86
Chapitre II: Diverses situations de la société.....	91
Section 1 : Forces et faiblesse de la JIRAMA.....	91
Section 2 : Opportunités et menaces .....	94
Section 3 : Les différents impacts à subir .....	95
Chapitre III : Recommandations.....	97
Section 1 – Propositions d'Actions.....	97
Section 2 – Confrontation.....	99
Conclusion .....	102
Bibliographie.....	103
Annexes.....	106
Liste des illustrations.....	118
Table des matières.....	120

## **LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

- ADH+F : Service Administratif et Financier
- AE : Agent d'Exécution
- AEIOI : Association des Electriciens des Iles de l'Océan Indien
- BFR : Besoin en Fonds de Roulement
- BFV : Banque Fampandrosoana ny Varostra
- BMOI : Banque Malgache de l'Océan Indien
- BOA : Banque Of Africa
- CA : Conseil d'Administration
- CMS : Centre Médico – Social
- CP : Client Particulier
- CRC : Client Relevé du Compte
- DG : Directeur Général
- DGAE : Directeur Général Adjoint Electrique
- DGAO : Directeur Général Adjoint Eau
- DGAA : Directeur Général Adjoint Administratif
- DIR : Directeur Interrégional
- EEM : Electricité et Eau de Madagascar
- IBANOR : Index Bloqués Anormaux
- JIRAMA : Jiro sy Rano Malagasy
- PE/DE : Service Production Electricité/ Service Distribution Electricité
- PO/DO : Service Production Eau/ Service Distribution Eau

PPP : Partenariat Public Privé

SCB : Société Civile d'Etat

SEM : Société d'Energie de Madagascar

SEEM : Société Malgache de l'Eau et de l'Electricité

SINEE : Société d'Intérêt Nationale de l'Eau et de l'Electricité

STK : Stock

## **REMERCIEMENTS**

Le présent ouvrage est le fruit de nos études. La réalisation de cet ouvrage n'aurait pas été possible sans l'aide et la contribution de près ou de loin de certaines personnes à qui, nous adressons nos vifs et sincères remerciements.

Nous remercions sincèrement notre Encadreur Pédagogique, Monsieur Henri ANDRIAMARO -RAOELISON, Enseignant chercheur à l'Université, pour son soutien constant, sa générosité, sa bonté et son aide précieuse durant la rédaction de cet ouvrage.

Nous remercions également notre encadreur professionnel, Monsieur Jean Louis RAKOTORALAHY, chef de division du service Approvisionnement au sein de la JIRAMA Mahajanga, pour son soutien moral qui a facilité l'accomplissement des travaux.

Nous allons remercier au corps Enseignant de la Faculté de Droit, Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Toamasina et de l'IUGM de l'université de Mahajanga pour les connaissances acquises.

Nous remercions également à Monsieur Jean Louis Raymond RANDRIATSIMIALONA, Directeur Interrégional de la JIRAMA MAHAJANGA.

et Monsieur Jean Augustin BEFOUROUACK, chef de service Approvisionnement de la JIRAMA pour leur hospitalité et l'autorisation aux accès des données chiffrées utilisées dans notre ouvrage. Nous ne devrons pas passer sous silence l'attention qu'il nous a manifesté, permettant de terminer nos recherches dans un environnement propice.

A tout le personnel de la JIRAMA pour les conseils qu'il nous a prodigué au cours de ces six mois de stage en alternance.

La Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion l'Université de Toamasina de l'IUGM de l'Université de Mahajanga pour les connaissances de acquises durant notre cursus Universitaire.

Nos amis sans oublier à remercier notre famille qui nous ont donné pleine confiance et beaucoup d'amour.

A nos parents qui nous ont toujours encouragés, soutenu et conseillé durant nos études, veuillez percevoir dans ce travail l'effort de votre enfant pour tenter de mériter tout ce qu'il vous doit pour votre patience et votre amour par lesquels nous avons acquis le vrai bonheur.

A notre oncle, Monsieur ABDILAH Mohamed votre aimable soutien nous a conforté et à nos collègues auxquels, nous éprouvons de la sympathie.

## **INTRODUCTION**

Toute entreprise a ses nécessités à tout niveau que ce soit technologique, commercial, économique et aussi d'autres. Ces environnements ajustent le développement et la croissance des travaux et assurer les besoins des clients.

De ce fait, l'entreprise doit accepter et suivre les changements et l'évolution afin qu'elle puisse garder ses engagements. Cela peut s'interpréter à la JIRAMA, l'unique opérateur public de production et de distribution d'eau potable et d'électricité à Madagascar.

La JIRAMA est une société d'Etat régit par le droit commun des sociétés anonymes, d'où les bailleurs de fonds ont une part prépondérance quant au financement de ses investisseurs. Elle a aussi son propre apport mais en tout, ceci est considéré comme étant faible non seulement à cause des ressources financières qui se trouvent dans une situation difficile mais conséquente des crises présentées au pays.

Durant cette période la JIRAMA en tant que service public a dû continuer la production d'Eau et d'Electricité alors que les factures aux consommations des abonnés particuliers et administration restant impayées d'un volume important au niveau du portefeuille de la JIRAMA.

Afin de maîtriser les conséquences de cette crise et de préparer la relance de l'activité normale, la JIRAMA a adopté depuis juin 2003 une nouvelle politique de gestion basée sur la gestion de trésorerie prévisionnelle.

« Contribution à l'amélioration du contrôle de gestion de la trésorerie »

Cas de la JIRAMA Mahajanga.

- Contrôle le bon fonctionnement des services de la société surtout les carburants, les caisses et le transfert de fonds.

- Copilote de la direction et suivre les éléments nécessaires, prendre les décisions et d'orienter une bonne gestion.
- Vérifier la gestion de trésorerie prévisionnelle et le flux interne et externe de son exploitation.
- Maîtriser les coûts d'exploitation et le seuil minimum de rentabilité.
- Le contrôleur établit le tableau de bord concernant : les ventes, les charges, le taux de recouvrement et les autres indicateurs.
- Contrôle la conformité de taux engagement des dépenses par rapport au budget.

En effet, le système budgétaire actuellement appliqué à la JIRAMA s'avère insuffisant à la fois pour la maîtrise des coûts et pour la gestion des flux financiers dans le financement de l'exploitation, des dépenses de maintenances des installations et des dépenses d'investissements.

C'est dans cette optique que nous avons choisi le département et suivi des engagements de la Direction Administrative et Financière qui s'engage à la trésorerie budgétaire de la société

Nous avons opté pour le thème : CONTRIBUTION A  
L'AMELIORATION DU CONTRÔLE DE GESTION DE LA TRESORERIE DE  
LA JIRAMA.

La présentation sera donc axée sur deux volets :

- Présentation générale de la société (Partie I):
  - \* les généralités sur la société,
  - \* la méthodologie d'analyse,
  - \* la localisation des zones de la JIRAMA,
- Propositions d'améliorations de contrôle de gestion de trésorerie (Partie II):
  - \* l'étude et analyse du thème,
  - \* les diverses situations de la société,
  - \* les propositions d'améliorations.

**PARTIE I**  
**PRESENTATION GENERALE**  
**DE L'ENTREPRISE**

**Rapport de l'audit**

La JIRAMA est l'une des industries stratégiques de Madagascar. Elle a été créée par l'ordonnance n°75024 sous tutelle du Ministre et des Mines (MEM). Elle a été installée à Mahajanga en 1939 sous le nom de « Eau et Electricité de Madagascar ».

La compagnie a changé de nom en 1972 et devient la Société Malgache de l'Eau et de l'Electricité « SMEE ».par la suite du changement du régime politique en 1975, la compagnie porte le nom de « JIRO sy RANO MALAGASY » (JIRAMA) qu'elle porte encore aujourd'hui.

La JIRAMA est présente dans toutes les villes de Madagascar.

## **Chapitre I : Généralités sur la société JIRO SY RANO MALAGASY**

Elle occupe une très grande place dans la vie courante des peuples malgaches. Avec ses produits, elle est encore, le seul distributeur de l'eau potable et de l'électricité.

Le fait d'être sous l'autorité publique ne l'empêche pas à agir comme toutes les entreprises et de fixer ses objectifs de ventes, d'organiser sa méthode de gestion et de contrôler ses résultats.

Ce chapitre nous montre l'identification de l'entreprise et son organisation.

### **Section 1 - Historique**

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

#### **§1\_Période avant 1975 :**

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

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

Le 29 septembre 1952, à côté d'EEM a été créée la société d'Energie de Madagascar (SEM) pour l'adduction et la distribution d'eau potable.

Le 04 février 1974, l'Etat a confirmé son monopole en créant la société malgache de l'eau et de l'Electricité (SEEM) par l'attribution de l'actif et du passif du bilan de l'EEM. Il a regroupé transitivement à l'intérieur d'une nouvelle société d'intérêt national de l'eau et de l'électricité (SINEE), la totalité des ressources et emplois de la SMEE et de l'EEM.

## §2 – Période après 1975 :

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

En 29 juin 1977, l'Etat a fusionné la SMEE et la GNE au sein de la JIRAMA. A cette époque, elle est le membre fondateur de l'association des électricités des îles de l'Océan indien (AEIOI).

En 1983, la JIRAMA a signé un accord avec les bailleurs de fonds étrangers au titre du projet Energie II pour les grandes réalisations telles que les barrages d'Andekaleka, Namorona, les travaux d'équipement comme le bouclage Tana- sud et le contrôle électrique de Volombe et les réhabilitations.

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

Le projet d'Energie II visera comme objectif : « l'amélioration des perspectives de croissance durable de Madagascar en assurant un approvisionnement en électricité adéquat à moyen terme, ainsi qu'à un meilleur accès au service pour la population périurbaine et rurale.

Dans le cadre de sa politique de développement économique et social et de réduction de la pauvreté, le gouvernement de Madagascar rappelle qu'il a fait de l'eau et de l'électricité des secteurs prioritaires pour l'avenir économiques du pays.

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

Cette Task Force est notamment composée des représentants du Ministère de l'énergie et la Mine, du Ministère de l'économie, des finances et des budgets, des secteurs privés, des consommateurs, du personnel, des syndicats de la JIRAMA, de la société civile et des ONG.

En mars 2006, dans le cadre d l'atelier n°1, le gouvernement avait validé les conclusions du travail de la Task Force à savoir :

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

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

## **Section 2 -Nomenclature**

La nomenclature de la Direction Interrégionale de la JIRAMA de Mahajanga est la suivante :

Raison sociale	: Jiro sy Rano Malagasy
Nom commercial	: JIRAMA
Statut juridique	: Société d'Etat
Numéro registre de commerce	: 7120
Numéro statistique	: 5111016011258
Numéro d'identification fiscale	: 0021411
Capital social	: 17533094608.40
Nombre d'actionnaires	: 250
Adresse	: JIRAMA MAHAJANGA 03 BP :
Siège social	: ANTANANARIVO
Sociale adresse du siège	: jirama : 149, Rue, Rainandriamampandry : BP 200- Ambohijatovo : 101.ANTANANARIVO

## **§1 - Forme juridique**

Bien que la JIRAMA est une société d'Etat, elle fonctionne comme une société anonyme. Son conseil d'administration est composé de 8 membres dont 6 représentants de l'Etat et 2 représentants de la JIRAMA. .

## **§2 - Activités principales**

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

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

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

- Activité eau ;
- Activité électrique.

### **A- Département eau**

La société JIRAMA produit l'eau et 'électricité qui utilise dans la vie quotidienne. Les êtres humains ont besoin de l'eau pour préparer les nourritures et faire la lessive pour être propres. Elle fait tout son possible d'améliorer le produit au maximum pour produire de l'eau potable. Cette société effectue une opération d'assainissement des conduites d'eau.

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

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

Elle se fait en trois étapes :

°la première étape consiste à rechercher des sources d'eau et y installer des stations de pompages (à Mahajanga par exemple, nous en avons 3 à Andranotakatra, 3 à Ampombonavony, 2 à Mahavelona et 2 à Ambondrona).

°l'adduction se fera ensuite soit :

-par système granulaire (c'est l'usage de la pression atmosphérique par système de vase communicant pour emmener l'eau sur son lieu de stockage)

-par pompage : l'eau est aspirée et poussée vers son lieu de stockage par des groupes électropompes.

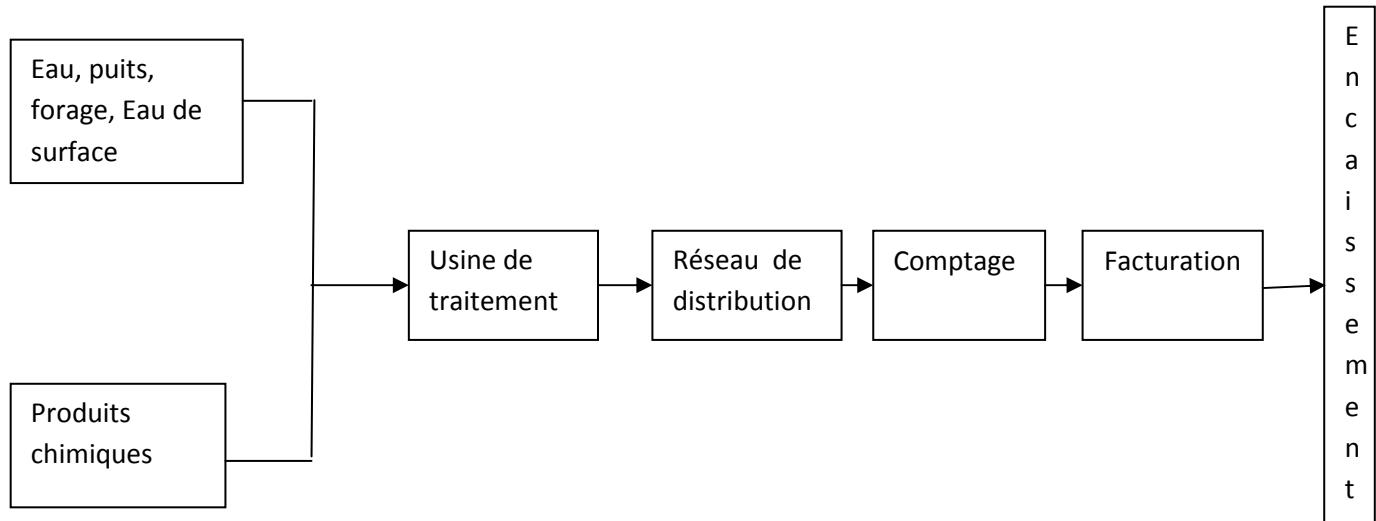
Enfin, l'eau fera l'objet d'un traitement. Effectivement, l'eau doit être traitée avant la distribution afin qu'il puisse être potable et buvable.

La JIRAMA adopte deux (2) méthodes de traitement :

-le traitement physico-chimique, imposé par l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) afin de constater les composants chimiques de l'eau pour la clarifier.

-le traitement bactériologique qui consiste à neutraliser les bactéries et les microbes pouvant exister dans l'eau par l'intermédiaire des produits à base d'hypochlorite de calcium. Des échantillons de cette eau traitée sont contrôlés mensuellement par l'institut Pasteur.

## Schéma n°1 : L'exploitation de l'eau

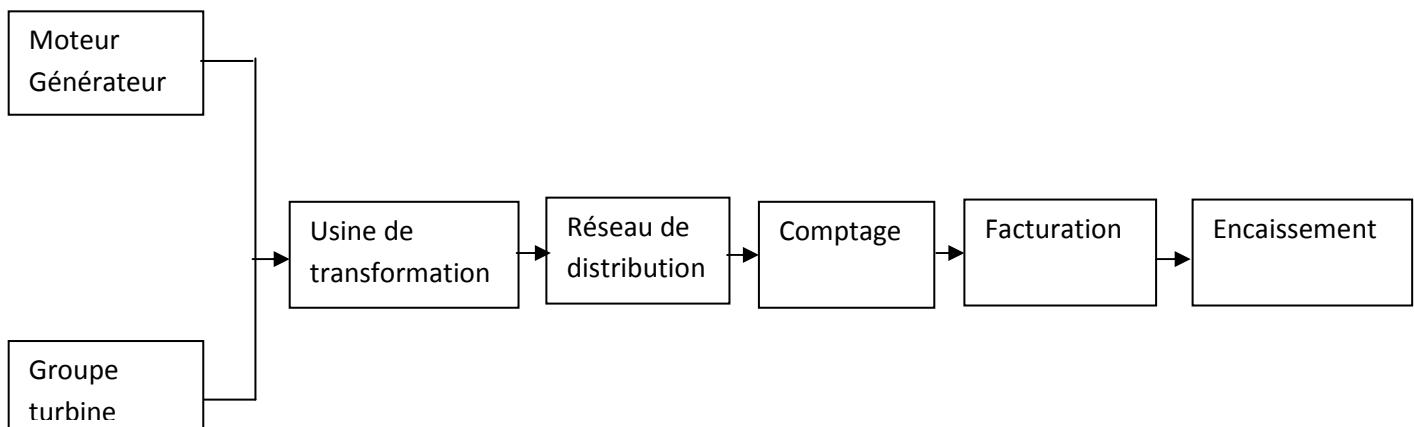


**Source :** JIRAMA (service financier), février 2010

## B –Département électricité

Les courants produits sont qualifiés de haute tension(HT)(35 000V et plus), Moyen Tension(MT)(5 000V à 35 000 v), et de Basse Tension(BT)(220V/380V). Les courants de haute tension et Moyen Tension sont réservés pour les industries, les Sociétés et les entreprises, mais ceux qualifiés de base tension sont réservés pour les clients particuliers.

## Schéma n°2 : L'exploitation d'électricité



**Source :** JIRAMA (service financier), février 2010

La société JIRAMA produit deux produits fondamentaux de l'être humain.

L'un d'eux c'est de l'énergie électrique qui provient des types de centrales :

- Centrale hydroélectrique
- Centrale thermique

- **Centrale hydroélectrique :**

C'est une source d'énergie électrique provenant d'une chute d'eau, par exemple : Andekaleka et Namorona Fianarantsoa. L'énergie hydraulique transforme en énergie électrique à l'aide d'une turbine.

- **Centrale thermique**

Ex : la centrale thermique Mahajanga.

Il produit de l'énergie électrique par l'intermédiaire d'une machine thermique motrice alimentée par le gasoil ou fuel-oil (fuel lourd). Notons bien que le coût d'installation soit très cher.

Avant la distribution de l'énergie électrique, elle passe dans les stades suivants parce qu'elle ne peut pas être utilisée directement :

- Transformation de haute tension en moyenne tension ;
- Transformation de moyenne tension en basse tension ;

Dans la ville même à la campagne, l'électricité est le seul moyen pour faire évoluer un pays. Le système tarifaire de la JIRAMA en matière d'électricité différencie selon la source d'énergie utilisée.

D'une manière générale, les différents coûts d'un produit bien ou prestation de service') sont constitués par un ensemble de charges supportées par l'entreprise en raison de l'exploitation de ce bien ou de cette prestation de service.

Un coût est donc une accumulation de charges sur un produit(bien ou prestation de service) à un certain stade de son élaboration.

En parlant le rendement de la JIRAMA, il existe plusieurs facteurs principaux pour réduire le rendement :

- Le tarif : il est stable (stagne) car il est géré par l'Etat, c'est-à-dire il a été influencé par la politique de l'Etat
- Le carburant : il ne cesse plus de monter au station du carburant, or la quantité du produit fabriqué reste la même ainsi que le produit de production (productivité).

Concernant la zone carefiaire ou zone sur taxe

1- Qui détermine le coût le plus cher, qu'utilise purement le gas-oil dans le centrale thermique ce sont : Tuléar, Diégo Suarez.

2- Qui montre le coût moyen, qu'utilise le produit fuel et gas-oil dans le centre thermique ce sont : Mahajanga.

3- Qui désigne le coût le moins cher, qu'utilise purement hydraulique à la source d'eau courante ce sont : Antananarivo

Enfin le moins cher appartient au secteur qui utilise des centrales hydrauliques, ce sont Antananarivo et Fianarantsoa grâce à Andekaleka et Namorona. Le tarif médium est appliqué à Mahajanga, tandis qu'à Antsiranana fait partie des zones tarifaires les plus élevées du fait qu'il utilise uniquement de gasoil

### **§-3 – Situation Environnementale**

L'apport socio-économique de la société est important car elle contribue au bien être de la population malgache par la mise à la disposition de l'eau potable.

---

<sup>1</sup> C.C- RAULET, C GOUJET, Dunod, Paris, 1996, Page 9

Elle contribue au développement économique du pays par la création d'emplois. Elle active plusieurs personnes, donc, il y a une diminution de taux de chômage à l'époque.

Elle participe au développement du pays conformément au programme du gouvernement malgache c'est dire au programme de développement dans une commune rurale par la fondation d'eau potable et branchement d'énergie électrique.

L'environnement de la JIRAMA incluse sur les relations externes, elle a une relation avec les étrangers car elle importe quelque approvisionnement pour la mise en marche de leur installation et infrastructure et de fournir leur besoin en entretien et réparation.

#### **A- Les institutions financières**

Elles ont une relation pour domicilier les devises, retraits en espèces ou paiement par chèque, elle a une collaboration étroite avec les banques primaires :

- \*Banque Of Africa :BOA
- \*Banque Malgache de l'Ocien Indien:BMOI
- \*Banque Fampandrosoana ny Varotra : BFV
- \*Conseil Administrative : CA....

#### **B- Les fournisseurs**

Ils sont considérés comme les acteurs principaux qui assurent le bon fonctionnement de la société. Par exemple :

- ❖ Quincaillerie Taheri : s'approvisionner tout ce qui concerne les fournitures de bureau, matériel de distribution électrique et eau (tuyau, fil), matériel de construction (peinture.)
- ❖ Quincaillerie Tapory : vendre les matériels tout ce qui concernent les matériels de distribution, construction, les pièces détachées pour le groupe électrique,....
- ❖ Nouvelma : approvisionne les fournitures de bureau, produit d'entretien,....

- ❖ Royale pièce auto : boutique qui vend les pièces d'automobiles.
- ❖ Shell, Jovenna : distributeurs agréés pour fournir les produits combustibles (carburants), pétroliers y compris nécessairement les carburants de toute sorte et les huiles lubrifiants.

## C- Les clients

Nous observons que la société JIRAMA reçoit de nombreux clients à Madagascar par rapport à la banque et les autres entreprises installées. Elle a d'énorme avantages sur son environnement commercial car elle est la seule société qui commercialise l'eau et l'électricité dans nos pays c'est à dire c'est une société qui monopole l'énergie électrique et de l'eau potable.

La JIRAMA est la société qui est privée de concurrence à Madagascar. Elle ne sèche jamais de trouver les solutions pour satisfaire les besoins de leur client, elle fait tout le moyen d'améliorer le produit en qualité de et la satisfaction des clients pour atteindre le maximum de profit.

Il existe plusieurs catégories de clients à la JIRAMA :

- ❖ Code 10 : Client particulier : « CP » : Ceux qui utilisent le courant électrique à l'usage domestiques et tarifiés 14 et 16. Payant leur facture à la caisse de la JIRAMA aux encaissements. Ce sont des clients ou les abonnés.
- ❖ Code 11 : Client contentieux (en inactivité) : ce sont des clients particuliers qui n'arrivent plus à payer-leur factures ou appelé encore : « Clients douteux ».
- ❖ Code 20 : Client important : les personnalités (ministres, Etat,...). Souvent des clients qui ont des usines et qui paient une somme très élevée à la JIRAMA. Appelés aussi clients importants : députés, maire,...
- ❖ Code 30 : Client Relevé de Compte : « CR » ce sont les grands clients utilisant en même temps deux ou plusieurs compteurs (comme les grandes entreprises, collas,...). C'est à dire ce sont des clients dotés des plusieurs compteurs à l'extérieur d'un seul organisme et sont facturés par l'ensemble de la consommation indiquée en index de l'ensemble des compteurs utilisés.

- ❖ Code 40 : Domiciliation bancaire : ce sont des clients demandant le paiement de leur facture par le prélèvement bancaire. Seul l'avis de crédit de banque justifie ses paiements.
- ❖ Code 50 : Client administratif : ce sont les établissements publics et les collectivités décentralisées. Exemple : EPP, CEG, Lycée, Université,...
- ❖ Code 60 : Client cession interne : usage JIRAMA (bureau, magasin, atelier,...), c'est la consommation de la société elle-même. La société est classée comme client à cause de ses consommations dans les bureaux et les autres locaux d'exploitation.
- ❖ Code 70 : Les agents de la JIRAMA en activité : ce sont les personnels de la société bénéficiant du tarif préférentiel à titre d'avantages spéciaux.
- ❖ Code 80 : Les agents de la JIRAMA en inactivité : ce sont les agents de la JIRAMA bénéficiant du tarif préférentiel à la retraite.

#### **§- 4 –Les grandes ressources de la société**

Cette société est classée dans le secteur tertiaire car son activité est basée sur la production et distribution, emploie beaucoup de personnes dont elle est classifiée parmi les grandes entreprises.

Elle commercialise l'eau et l'électricité et offre ses produits dans :

- le bailleur de fonds ;
- (Affectation) capital (Action et part social).
- la maintenance et réparation ;
- la construction branchement et tuyau ;(travaux) ou vente annexe
- la vente ; d'eau et d'électricité
- la distribution.

#### **§- 5 –Les caractéristiques de la JIRAMA**

##### **A- Les principaux rôles de la JIRAMA**

La société JIRAMA joue un rôle très important dans la vie sociale de la population malgache. Ses principaux rôles sont de produire l'eau et d'électricité,

transporter par des moyens appropriés (station de pompage, branchement, divers,...) et de les distribuer à travers les foyers qui ont besoins.

D'après ce trajet, c'est le service commercial qui est en partenariat avec le service de distribution. Il a regroupé transitivement à l'intérieur d'une nouvelle société d'intérêt National de l'eau et de l'électricité (SINEE), la totalité des ressources et emplois de la SMEE et de l'EEM.

## **B- Répartitions de la JIRAMA en générale**

La société JIRAMA a divisé 07 régions distinctes dont :

- Antananarivo,
- Antsirabe,
- Diego
- Fianarantsoa,
- Majunga,
- Tamatave,
- Tuléar,..

### **Section 3 – Organigramme général de la société**

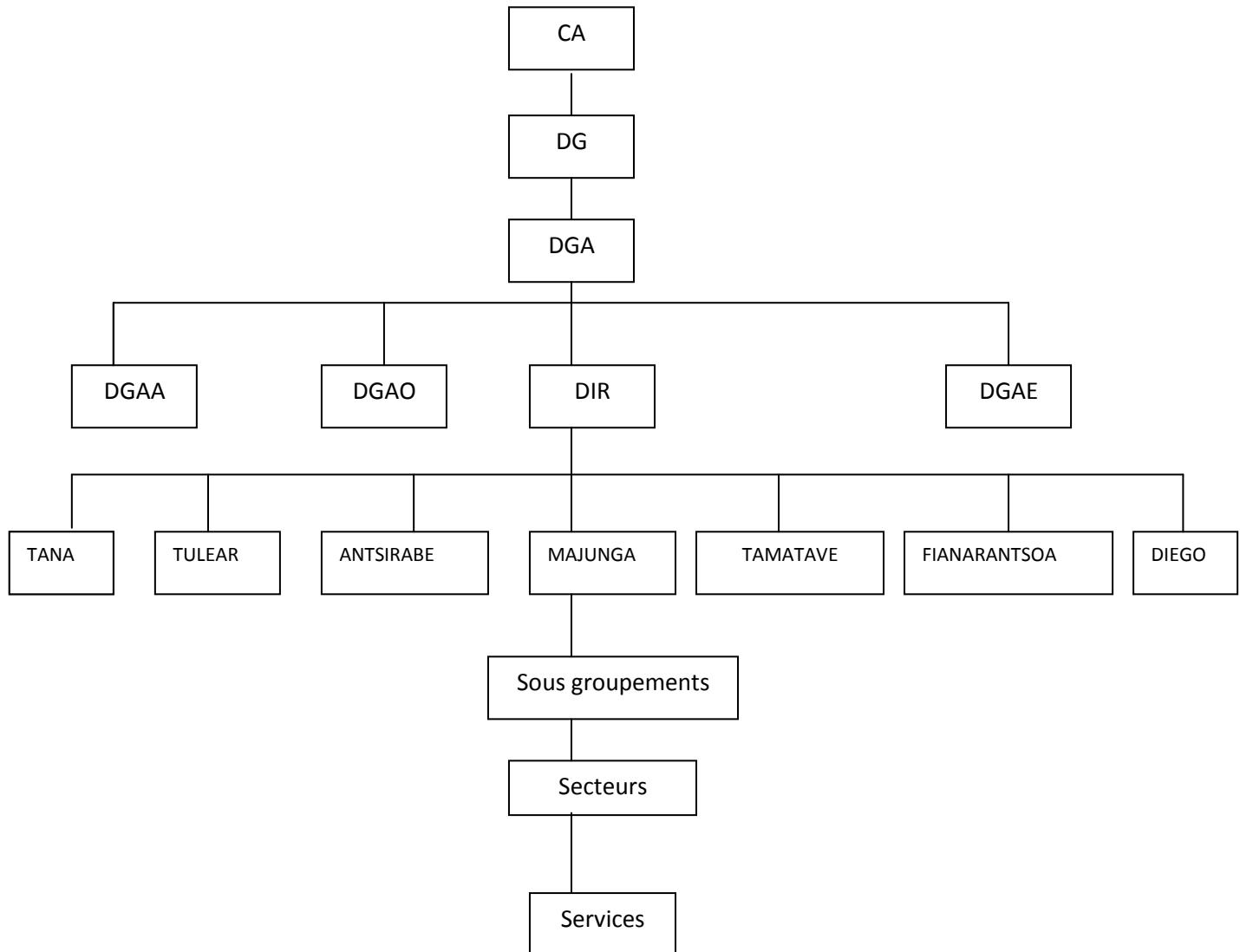
L'organigramme est un plan d'organisation qui présente les divers services de l'entreprise et les personnes qui en sont responsables en indiquant les rapports hiérarchiques et fonctionnels existants entre eux.

Il peut être considéré comme un document qui donne un premier repérage des organes existants et leurs relations. Il donne aussi une image de la division de travail et permet de connaître, savoir rapidement les principales fonctions de l'entreprise.

La direction interrégionale de la JIRAMA Mahajanga a subit quelque changement au niveau des dirigeants, elle est l'une des directions considérées comme leader dans la société. Elle comporte plusieurs services et chaque service a ses propres activités.

Ces derniers sont toutefois complémentaires. On y trouve aussi des départements, plusieurs secteurs situés dans les zones rurales.

## Schéma n°3 : ORGANIGRAMME GENERAL DE LA JIRAMA



Source : JIRAMA Mahajanga, mars 2010

## §-1- Les attributions des principaux responsables

### ❖ Le CA :

Le conseil d'administration a investi de pouvoir le plus étendu pour l'administrer la société. Il a notamment les pouvoirs suivants, les quels sont énonciatifs et non limitatifs.

Les pouvoirs du conseil d'administration sont les suivants :

- Il passe et autorise les traités, marchés de toute nature ou entreprise à forfait ou autrement.
- Il demande et accepte toute concession. Il contracte à l'occasion de ces opérations, tous engagements et obligations.
- Il fait étudier toutes constructions nécessaires pour la société.
- Il autorise les achats du terrain et immeubles nécessaires aux opérations de la société et les cessions de ces terrains et immeubles.
- Il règle toutes questions de servitudes, il consent et accepte tous baux et locations avec ou sans promesse de vente, ainsi que toutes cessions ou réalisations de baux avec ou sans indemnités.
- Il acquiert, cède ou exploite, pour le compte de la société, tous fonds de commerce, procédés, brevets et marques se rapportant à son objet.
- Il prend ou confère toutes licences, dépose tous modèles et marques de fabrication.
- Il autorise tous achats, échanges ou ventes de tous biens meubles et immeubles.
- Il fixe les dépenses générales d'exploitation, il encaisse toutes sommes dues et donne quittance.
- Il participe à toutes adjudications et adresse aux administrations compétentes et poursuit toutes demandes de concessions et autorisations.
- Il nomme et révoque tous salariés de la société les directeurs, les employés et détermine leurs attributions.
- Il présente chaque année à l'Assemblée Générale toutes propositions utiles au bon fonctionnement de la société
- Enfin, il exécute toutes décisions de l'Assemblée Générale.

#### ❖ **Le DG :**

Il a pour rôle de l'exécutant, assure le bon fonctionnement de la société. La direction de planification s'occupe de la transformation à partir des études économiques générales et du plan d'investissement à moyen et à court terme de la JIRAMA.

Le CMS « Centre Médico- Social » est chargé de la médecine du travail et de prodiguer les soins médicaux aux employés et leurs familles. C'est le premier responsable de toutes activités de l'entreprise.

Le DG a comme attributions :

- Définir la politique générale de l'entreprise à long et moyen terme,
- Prendre des décisions stratégiques à haut risque,
- Singer les factures sur les bons de livraisons, les chèques,....
- Vérifier les listes de fournisseurs à payer,
- Signer les pièces de paiement, la demande d'approvisionnement.

#### ❖ **Le DGA :**

Le DGA a pour rôle d'administrer et une liaison fonctionnel conseil de Directeur Général, car il a une relation d'aide qui s'effectue entre les deux services différents.

Les composants de DGA :

Il est composé de :

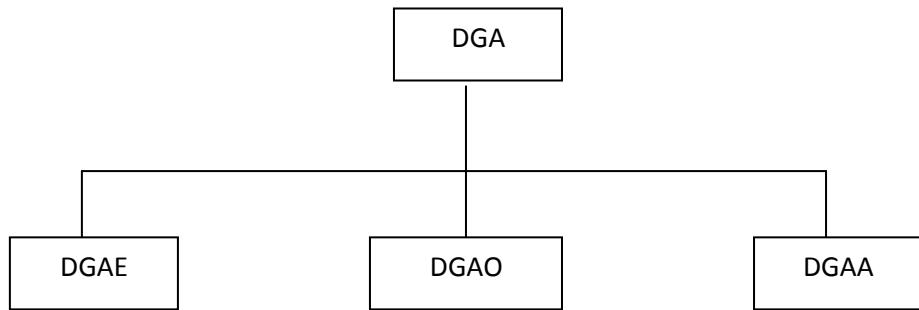
- Directeur d'Appui : qui suit des départements et chaque département a son propre service.

Dans la fonction de la Direction Interrégionale coordonne le bon déroulement de la société dans les services qui lui sont rattachés.

Chaque région est un centre d'exploitation dirigé par un Directeur Interrégionale qui supervise un ou plusieurs «sous- groupement » et ces sous groupements se chargent de l'assistance des « secteurs ».

#### **Les composantes de DGA**

#### **Schéma n°4 : Organigramme de la direction générale**



Source : la société JIRAMA, février 2010

#### **LEGENDE :**

- CA** : Conseil d'Administration
- DG** : Direction Générale
- DGA** : Direction Générale Adjoint
- DGAA** : Direction Générale Adjoint d'Administration
- DGAE** : Direction Générale Adjoint Electricité
- DGAO** : Direction Générale Adjoint Eau
- DIR** : Direction Interrégionale

#### **Le DGAE :**

Il est chargé des équipements relatifs à l'électricité et s'occupe principalement de l'approvisionnement en énergie électrique des abonnés pour assurer à la fois l'exploitation et distribution.

#### **Le DGAO :**

Il assure les missions analogues à celle du DGAE mais dans le domaine de l'eau. Il s'occupe totalement du bon fonctionnement du département eau à la JIRAMA.

#### **Le DGAA**

Il élabore le développement et la mise en oeuvre du personnel, de gestion de formation et de sécurité du personnel. Cette Direction assure aussi des affaires sociales par l'intermédiaire de la Direction des ressources humaines et s'occupe les affaires administratives.

## **§-2- les objectifs de la société JIRAMA**

Elle a aussi une société qui fournit des ressources aux publics. La JIRAMA a pour but de satisfaire le besoin de ces clients en tirant un profit. C'est l'une des entreprises clés qui participe au développement de l'économie.

Elle a pour objectif de donner un éclairage et de l'eau potable à la population malgache. Elle a aussi un projet à réaliser ou en cours de réalisation de la JIRAMA

En bref, pour conclure ce chapitre, la JIRAMA en général est une société d'Etat à gestion privée dont le siège social se trouve à Antananarivo et elle se répartit dans les régions.

Elle s'implante des agences dans les régions qui représentent et assurent les conditions et les obligations effectuées dans la direction centrale à Antananarivo..

## **Chapitre II – Méthodologie d'analyse et d'observations :**

La politique de l'enseignement est basée surtout sur le savoir faire dont il a l'adéquation théorique afin de renforcer la capacité des étudiants pour être opérationnel dans le monde professionnel.

Alors que les étudiants en troisième année faisaient un stage pratique au sein d'une société pour mettre en pratique ce qu'ils avaient appris en théorie .

### **Section 1 Présentation de la méthodologie**

Dans cette partie, nous allons essayer d'expliquer les méthodes d'analyse et d'observation du thème. Nous avons montré le système ou la stratégie pour s'informer à connaître plus précisément la recherche.

#### **§-1 –Sur le plan théorique**

Pour atteindre l'objectif final, chacun a sa propre méthode ou stratégie effectuée pendant la recherche. Sur les divers systèmes d'approches que nous avons apprendre à l'établissement, nous avons utilisé la stratégie d'approche systématique ou approche par le système.

Cette stratégie obtient des caractéristiques suivantes :

#### **A- Collecte d'information**

Pendant six semaines au sein de la société, nous avons fait une enquête et poser quelques questions aux chefs de service. Nous allons créer une relation très proche entre eux pour que nous ayons des informations satisfaisantes pour notre recherche.

- Au niveau du service comptabilité :**

Nous avons contacté directement le chef de ce service pour nous expliquer les flux de trésorerie et les principales fonctions de tous les services, ainsi que les informations nécessaires à notre recherche, concernant la société JIRAMA.

Le personnel exprime que la comptabilité générale enregistre les flux internes et les externes de la société. Elle permet de faire apparaître d'une part la situation active et passive du patrimoine et d'autre part le résultat de la période considérée.

- **Dans le service saisie informatique :**

Le personnel a eu l'amabilité de se mettre à notre disposition et fournir les données à saisir nécessaires, facilitant ainsi notre recherche. Il explique que tous les achats et autres charges qui sont considérées comme dépenses utiles de la société doivent être saisis auprès du service saisi informatique.

Puis il envie les données à la direction centrale Tana. Il établit la facturation des clients dans toutes les zones existées et gère l'enregistrement des encaissements de la comptabilité.

## **B– Choix du thème :**

Le thème que nous avons choisi c'est : «Contribution à l'amélioration du contrôle de gestion de trésorerie ». A tous les stades de cette étude se trouve une constatation et de faire l'analyse de la situation.

De ce fait, la JIRAMA doit accepter et suivre les changements et l'évolution de notre pays afin qu'elle puisse garder ses engagements. En effet, la mauvaise foi des clients au niveau du paiement de leurs factures est le principal aspect de la défaillance, le système de suivre à la réalisation de l'activité de la société.

En bref, la meilleure façon pour mettre en œuvre l'exploitation de système de suivi, c'est de la vérification et le contrôle des documents sur les encaissements et les décaissements.

A partir de ces entretiens, j'ai pu constater que le fonctionnement des service de la société s'articule autour du service Contrôle de Gestion ,état donné que les travaux de ce dernier servent à la Direction même éléments nécessaires à sa prise de décision et d'orientation quant à la pratique à adopter pour une bonne gestion.

En un mot, on peut dire que ce service joue le rôle de copilote du Directeur inter régional pour une bonne maîtrise de la gestion de son exploitation.

Ce constat a retenu notre attention et nous a amené à effectuer mon stage au sein de la société, me permettant de choisir comme thème d'étude « le renforcement de la contrôle de gestion de trésorerie ».

### **C- Documentation (archive de la société, statuts, etc....)**

Nous sommes en qualité de chercheur et nous n'arrivons pas épargner les documents relatifs de notre recherche que par le biais des aides et appuis issus solidairement auprès les staffs du service concerné.

Nous travaillons dans les documents ou archives de la société pour avoir quelques sortes d'informations telles que les historiques, les organisations, les éléments d'encaissements, les opérations de décaissements, etc....

### **D- Entretien avec les principaux responsables**

Le chef de service SCG nous montre comment pouvons-nous enregistrer les documents ou les demandes circulées ou passées dans ce service ? Le service SCG gère le budget de toute section et lui analyse des matières premiers au profit de leur affectation dont il contrôle les consommations y compris de carburant des véhicules en mission et sur- terrains, fournitures de bureaux et les autres matériels de constructions et les accessoires.

### **E- Participation active aux travaux de la société**

### **F- Regroupement et classement des données et des informations**

### **G- Rédaction manuelle**

Nous allons exprimer à notre niveau d'expression et notre niveau des connaissances. Nous essayons d'exprimer ou utiliser les phrases simples en évitant d'introduire des phrases complexes pour mieux comprendre les informations écrites.

## **H- Correction**

Après la rédaction manuelle, nous emmenons les rapports devant les deux encadreurs pour corriger les fautes et obtient quelques critiques.

Puis, pendant la durée de la saisie, nous pouvons corriger les orthographies et les grammaires sur machines pour avoir un bon français.

## **I- Analyser les données obtenues en détectant les problèmes et en proposant les solutions**

Cette stratégie nous a permis de déterminer le résultat et tirer quelques recommandations. C'est une base de notre recherche. Pour que le résultat de notre recherche soit efficace, nous analysons les données obtenues et faire ressortir les problèmes pour proposer ou tirant les solutions.

La recherche nous permet de trouver les données et puis de l'interpréter pour faire la mémoire.

## **J- Détermination des limites et des contraintes des solutions proposées**

Enfin de trouver les problèmes de la société, nous allons donner les recommandations, des commentaires et des solutions retenues.

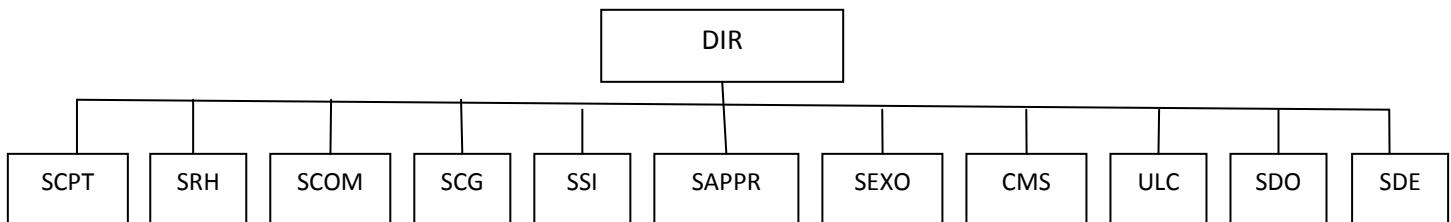
Cette stratégie nous conduit sur les diagnostics à l'exploitation, c'est-à-dire nous permet de faire analyser aux problèmes rencontrés sur les réseaux dans le but d'adapter un nouveau système pour renforcer la gestion de la trésorerie de la société JIRAMA.

### **§-2 - sur le plan pratique**

La base de cette théorie est d'utiliser l'approche par le système ou approche systématique surtout une enquête sur chaque service.

Nous allons voir les rôles de chaque service pour connaître la plus proche leur activité.

## Schéma n°5 : L'organigramme DIR MAHAJANGA :



**Source :** JIRAMA Mahajanga, mars 2010

SCPT : service comptabilité	SEXO : service exploitation eau
SCG : service contrôle de gestion	CMS : centre medico social
SRH : service ressource humaine	ULC : unité labo compteur
SCOM : service commercial	SDO : service de distribution eau
SSI : service de système informatique	SDE : service distribution électricité
SAPPR: service approvisionnement	

Source : JIRAMA (Service financier), mars 2010

### A- Direction Interrégionale (DIR)

La direction interrégionale de la JIRAMA de Mahajanga se divise en 11 services qui ont les mêmes objectifs, et agit selon leur spécialité et qualification.

- améliorer la performance de l'entreprise sur le plan technique, commercial ainsi qu'à la production ;
- améliorer la qualité de service offerte à la clientèle, tant sur le plan technique que commercial ;
- adopter une méthode de gestion plus proche de celle du privé et la formation de l'ensemble du personnel à celle-ci ;
- déléguer progressivement les pouvoirs des décisions aux directions centrales avec comme contre partie de gestion et audit interne.

## **B- Service comptabilité :**

Il s'occupe du terme de la comptabilité en établissement de journal et en tenant les pièces comptables justifie les anomalies et régularise les écritures.

Le service comptabilité à la JIRAMA se divise en 3 (trois) divisions :

- porte feuille ou PTF :
- trésorerie :
- comptabilité proprement dite :

## **C- Le service de ressources humaines**

Sa fonction est de suivre l'application des règlements, comme le code de travail, la convention collective, le règlement intérieur ainsi que les différentes notes d'instructions internes dans la société.

Il est chargé de :

- l'administration du personnel en activité en matière d'absence renumerée ou non ;
- la tenue des différents registres internes ou ceux exigés par la loi ;
- la gestion prévisionnelle du personnel ;
- le traitement du contentieux ;
- la formation du personnel ;
- le développement.

## **D- Le service commercial**

C'est le service qui assure une relation directe avec les clients, il s'occupe de l'accueil clientèle, les réclamations, les demandes des travaux en électricité et en eau, l'envoie des ordres d'exécutions aux services techniques concernés en cas

de paiement du devis par les clients, les relevés de chaque mois et aussi de la distribution des factures aussi que leur encaissement.

Il assure la prise en charge des nouveaux clients, les activités annexes et accessoires comme branchement et autres recettes. Il est responsable de la relation avec les clients potentiels et les clients douteux. Il prend la saisie des index ainsi que le recouvrement des dettes.

#### **E- Le service contrôle de gestion :**

Le SCG joue un rôle de contrôleur dans la société que ce soit sur le plan procédural, commercial, financier et technique. Il contribue au bon fonctionnement et à l'atteinte des objectifs de la société.

##### **a- Son objectif :**

Il s'est fixé comme objectif de maîtriser les coûts d'exploitation dans le but d'atteindre au minimum le seuil de rentabilité sinon d'obtenir une image de profit.

##### **b- Sa mission**

Le SCG est le copilote des dirigeants afin de maîtriser l'exploitation. Il assiste les services dans le cardage de ses réalisations par rapport aux provisions préétablies (recettes et charges) ayant reçu l'aval de la direction générale et selon la procédure en vigueur.

##### **c- Ses attributions**

Vu la mission qui lui est assignée, il a donc pour principales attributions :

- la collecte et l'analyse des différentes données des réalisations antérieures, nécessaires pour assister les services et les autres centres d'exploitation (sous

groupements et secteurs rattachés) pour l'élaboration de leurs budgets prévisionnels.

- Le suivi et le contrôle des réalisations par le cadrage budgétaires qui consiste à enregistrer et à contrôler la conformité de tout engagement dépenses (approvisionnement, frais du personnel, frais généraux...) par rapport au budget disponible avant validation par la direction interrégionale.
- L'établissement des tableaux de bord de gestion de la Direction résumant mensuellement la situation des ventes, des charges, des taux de recouvrements et d'autres indicateurs de gestion, la synthèse trimestrielle et annuelle permettant de redresser la gestion de l'exploitation résulte du constat des écarts enregistrés sur ces divers indicateurs.

#### **F- Service approvisionnement :**

Ses principaux rôles sont :

- d'assurer l'approvisionnement et le réapprovisionnement ;
- de gérer la gestion prévisionnelle de stock :
- de gérer aussi la prévision des mouvements des stocks et les achats locaux ;
- de gérer tous les mouvements des véhicules de la société.

#### **G- Le service de système informatique :**

C'est le service le plus rattaché à tout l'ensemble des services, plus précisément, il y a une liaison à tous services grâce à l'utilisation de réseau informatique nécessaire à l'exploitation du système entre données informatiques.

Il s'occupe aussi de l'établissement des factures et qui transmet ensuite au service commercial pour les distribuer.

Le SCG joue le rôle d'assistance technique dans le cas où le service rencontre des problèmes en informatique.

## **H- Centre médical social :**

La JIRAMA dispose d'un CMS en faveur de son personnel et de leur famille. Le CMS possède un service de stomatologie.

## **I- Service production eau**

Ce service assure la production en eau au sein du centre ville de Mahajanga et prend en charge les pannes dans les divers secteurs rattachés. Il est responsable de la maintenance et l'entretien des tuyaux et les canalisations des tuyaux de pompage.

## **J- Service distribution Electricité :**

Il est responsable de la distribution de l'électricité au centre ville dépannage dans les secteurs, la maintenance et entretien, les travaux d'extension du réseau électrique et les travaux des branchements et dépannages.

## **K- Le service distribution Eau :**

De même pour la production et distribution d'électricité mais dans le domaine d'eau potable.

Nous avons vu dans ce deuxième chapitre la méthodologie d'analyse et d'observation qui décrive le compte rendu global du stage et la description de la stratégie appliquée dans le rapport

## **Chapitre III : Localisation des zones et identification de la JIRAMA**

### **Section 1- Organisation générale de la JIRAMA**

En tout, la JIRAMA rassemble 9569 agents, hommes et femmes, dont 9269 permanents, 18 temporaires et 282 contractuels, fait de la JIRAMA l'une des plus grandes entreprises du pays. Elle est une société anonyme de droit commun détenue entièrement par l'Etat Malagasy. Elle est administrée par un Conseil d'Administration auquel répond le Directeur Général.

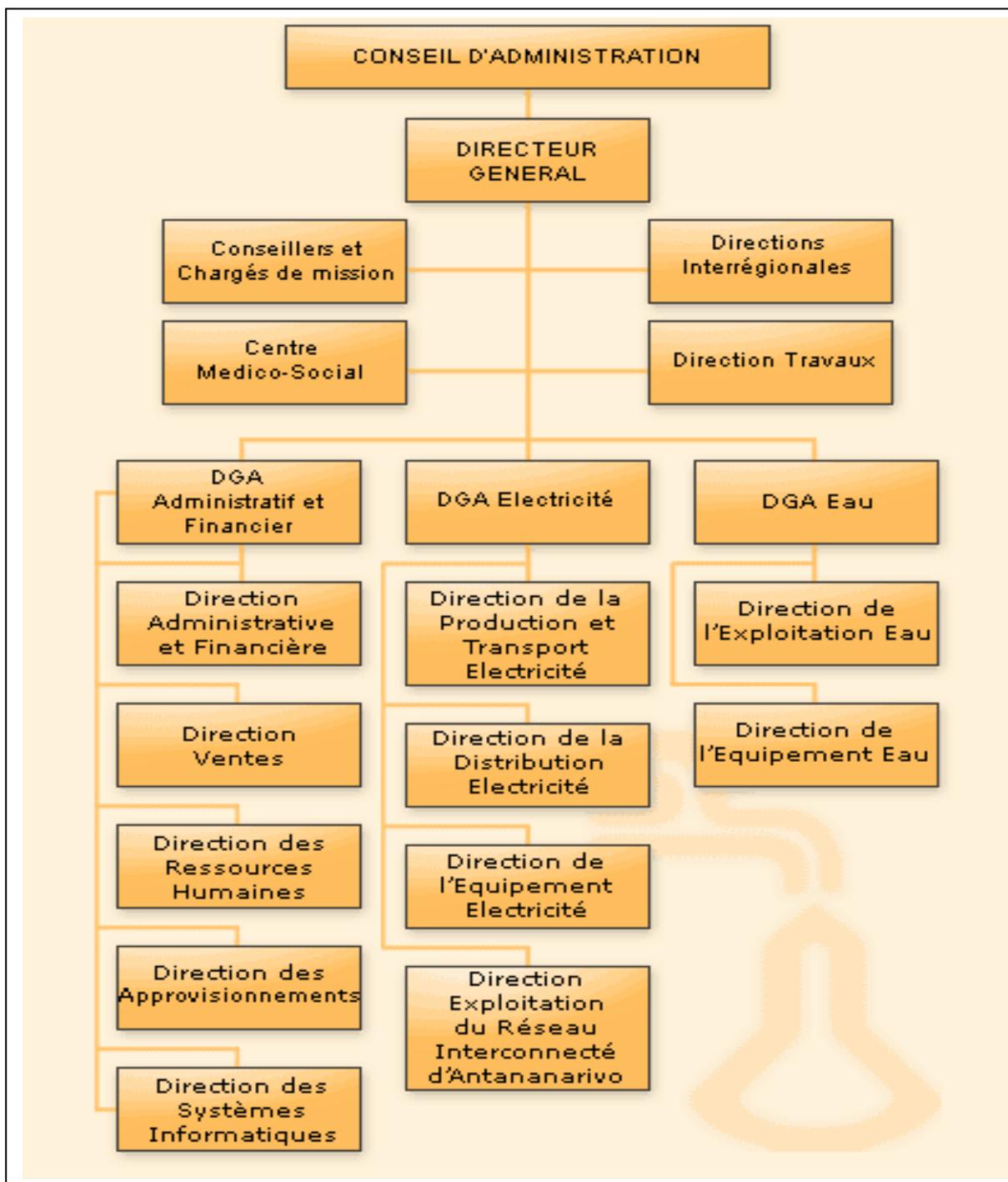
Le Conseil d'administration est composé des représentants de l'Etat, notamment des ministères de tutelle, et des représentants des employés. Le Directeur Général est nommé par le Ministère chargé de l'énergie.

L'organisation de la JIRAMA reflète ses deux grandes activités que sont l'eau et l'électricité. L'entreprise déploie aussi parallèlement une organisation géographique faite de Directions Interrégionales dans chacune des six Provinces de Madagascar.

Le schéma n°6 montre les différentes fonctions hiérarchiques aux niveaux de l'administration au sein de la Direction Générale de la JIRAMA à Madagascar.

## §1- La Direction générale au niveau de Madagascar

**Schéma n°6: Organigramme de la Direction Générale au niveau de Madagascar**



Source : [www.jirama.mg](http://www.jirama.mg), 2010

Dans cet organigramme de la Direction Générale, le Conseil d'Administration va coiffer le Directeur Général et les différents types de liaisons des Directions

hiérarchiques. Les staffs techniques tels que la Direction interrégionale, la direction travaux, les conseillers et chargés de mission, et le centre médico-social sont rattachés à la Direction Générale, et cette dernière va coiffer les trois Directions clés à savoir le DGA Administratif et financier, le DGA Electricité, Eau, et Le DGA Eau.

## **§ 2.- SITUATION ACTUELLE DE LA JIRAMA**

La JIRAMA récompensera les agents, qui seront promus, strictement en fonction de leur performance par rapport aux objectifs fixés, et leurs résultats personnels au sein de leur service de rattachement.

Concernant l'environnement de travail et la motivation, le succès de cette société dépend du savoir-faire et de l'engagement des employés. Etant donné ces contraintes financières, la Direction Générale se concentre sur les plus urgents, à savoir en priorité : la mise à disposition des outils de travail (ordinateur, matériels de sécurité, etc.,) L'amélioration de l'accueil des clients et le renouvellement du parc de voitures, en vue de renforcer l'exploitation.

La société JIRAMA sert à motiver l'aspect de rémunération et surtout l'augmentation de salaire qui doivent être obligatoirement liés à une amélioration tangible d'efficacité, engendrant une bonne santé de la trésorerie.

Le Directeur Général de la société JIRAMA informe « qu'il faut être réaliste et admettre qu'il y a de grosses lacunes dans la société et pour atteindre les objectifs, il est vital que les employés, qui sont l'ossature de la société et vice versa, doivent adopter des pratiques modèles de travail, et doivent changer de mentalité dans l'exercice de leurs fonctions, sans quoi on ne pourra pas progresser, et en définitive mettre l'avenir de la société entre parenthèse ». L'ensemble de ces attitudes définira l'identité de la société.

## **§ 3- La direction interrégionale Mahajanga (DIR)**

La DIR contribue le centre de coordination et d'organisation des activités provinciales. Elle est le moteur du travail c'est-à-dire elle donne l'ordre et les modalités du travail. Elle assure le ravitaillement de production, distribution et

commercialisation de l'eau de l'électricité dans les divers sous groupements et secteurs existants.

C'est la seule à prendre les décisions concernant les personnels comme le recrutement, l'affectation, la formation, le reclassement et le licenciement. Les chefs de secteurs et sous groupements doivent rendre compte à la Direction interrégionale toutes les opérations réalisées dans leurs zones ainsi que les problèmes liés aux activités de l'entreprise.

La Direction est sous la responsabilité de Monsieur RABARY Patrick à la province de MAHAJANGA.

#### ***A- Les sous groupements***

Ce sont les directions régionales qui organisent les activités et les consommations de la société dans les secteurs qui lui sont rattachés.

Ils renseignent les situations personnelles de leurs secteurs et résolvent les problèmes sur la production d'électricité et d'exploitation d'eau.

Ils constituent des sortes d'organes de la Direction de la JIRAMA :

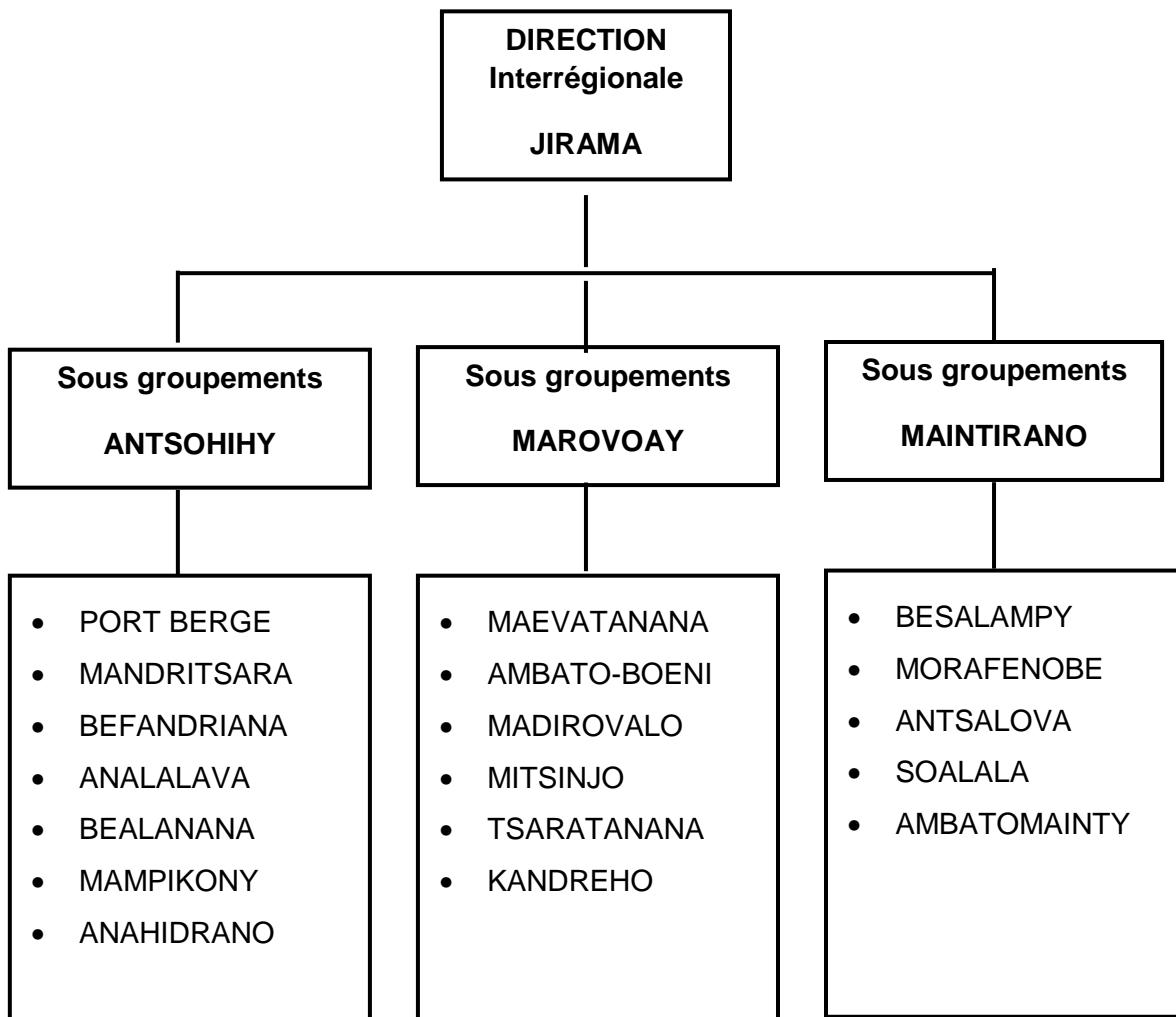
- Sous groupement d'Antsohihy
- Sous groupement de Marovoay
- Sous groupement de Maintirano

#### ***B- Les Secteurs :***

Ces sont les plus petits centres de la JIRAMA et se situent dans les zones rurales loin du centre ville. Ils se conforment au cadre légal et à la réglementation en vigueur. Même s'ils sont placés dans les zones rurales, ils respectent les normes accordées et les procédures opérationnelles de la JIRAMA

La Direction Interrégionale de Mahajanga est composée de trois sous groupements, à savoir de Maintirano, Marovoay et Antsohihy. Ces sous groupements se subdivisent en 21 secteurs représentés par le schéma n° 7 et dans la figure n° on trouve la représentation géographique de ces 21 secteurs.

**Schéma n° 7: La Direction Interrégionale de Mahajan ga et ses sous groupements**



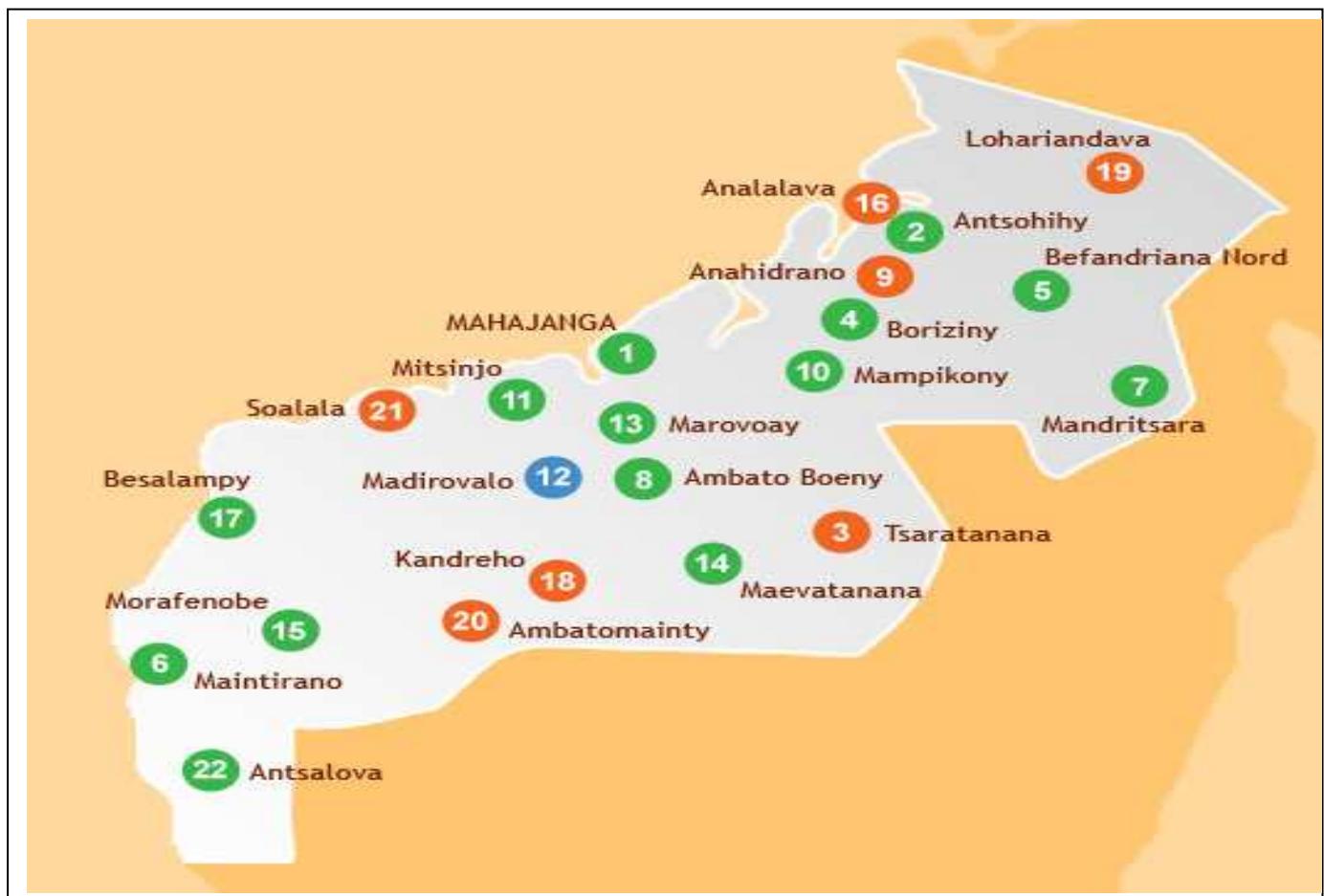
Source : Jirama Mahajanga, février 2010

La Direction Interrégionale de Mahajanga va coiffer trois sous groupements répartis comme suit :

- les sous groupements d'Antsohihy sont composés de 7 secteurs ;
- les sous groupements de Marovoay s'occupent 6 secteurs ;
- les sous groupements de Maintirano sont chargés de 5 secteurs.

## Section 2 : La zone occupée par la Direction Interrégionale :

Figure N°1: Représentation géographique de la zone occupée par la Direction Interrégionale de la Jirama Mahajanga



Légende :

● Eau seulement O      ● Electricité seulement E      ● Electricité et Eau M

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
M	M	E	M	M	M	M	M	E	M	M	O	M	M	M	E	M	E	E	E	M	

Mahajanga	Antsohihy	Tsaratanana	Boriziny	Befandriana nord	Maintirano	Mandritsara	Ambato boeny	Anahidrano	Mampikony	Marovoay	Mitsinjo	Madirovalo	Maevatanana	Morafenobe	Analalava	Besalampy	Kandreho	Lohariandava	Ambatomainty	Soalala	Antsalova
-----------	-----------	-------------	----------	------------------	------------	-------------	--------------	------------	-----------	----------	----------	------------	-------------	------------	-----------	-----------	----------	--------------	--------------	---------	-----------

Source : [www.Jirama.mg](http://www.Jirama.mg) , 2009

Cette figure nous montre la répartition géographique de chaque secteur dans la province de Mahajanga. On y distingue trois couleurs qui représentent les stations existantes de chaque lieu à savoir :

- la couleur bleue représente la station de pompage de l'eau seulement ;
- la couleur rouge symbolise la station d'électricité seulement ;
- la couleur verte indique les stations mixtes : électricité et eau.

### **§ 1- Les contraintes**

C'est au niveau de la Direction interrégionale de Mahajanga qu'on supervise les travaux et projets dans les 22 secteurs et les sous groupements. Mais la JIRAMA rencontre des problèmes pour la réalisation car il existe des difficultés de communication dans quelques régions.

Par exemple, à Maintirano ou dans la région du Melaky il n'y a que la voie aérienne pour y parvenir. Et quand vient la saison de pluie, toutes les relations vers le monde sont coupée. Heureusement, il y a de téléphone GSM fixée à Maintirano. Actuellement on a vu de téléphone même le portable ou GSM mobile à Antsohihy. Ces enclavements ne concerneront plus que Kandreho, Besalampy, Antsalova, Morafenobe grâce à la construction des routes reliant Mampikony et Port-Bergé aux Régions du Nord.

Enfin de terminer la première partie, nous allons résumés la présentation générale de l'entreprise, leur historique, leur activités, leur ressources et sa situation environnementale. Puis nous allons rencontrer les différents types de clients mentionnés dans leur répartition, les fournisseurs particuliers et les institutions financières. Dans cette partie que nous allons montrés les organisations et les actions ou les fonctions pratiquées dans chaque service au sein de la JIRAMA Mahajanga. Pour chaque organisation que nous allons connaître les tâches effectuées par le staff de l'entreprise. Ici, nous allons montrés la localisation de la JIRAMA de Mahajanga. Maintenant, nous allons passer à la deuxième partie intitulée : «Etudes et analyse de renforcement du contrôle de gestion de trésorerie ».

# **PARTIE II**

## **ANALYSE ET PROPOSITIONS**

### **D'AMELIORATION DU CONTROLE DE**

### **GESTION DE TRESORERIE**

Suivant l'organisation établie, la Direction Interrégionale Mahajanga est hiérarchiquement rattachée à la Direction Générale à Antananarivo.

Alors que toute les activités et la gestion de cette direction était sous contrôle du siège.

La JIRAMA cherche toujours à améliorer l'environnement de travail, la motivation des employés et la performance par rapport aux objectifs fixés.

Comme la suite que nous avons trouvée dans la partie I, nous allons montré la situation financière et la trésorerie de la JIRAA dans la deuxième partie.

Ici, nous devons chercher en détail la gestion et les moyens financiers de la trésorerie de la JIRAMA puis voir le taux de recouvrement des clients que ce soit pour les gros abonnés ou simples sur l'arriérée et le non paiement des factures.

Ensuite le rappel des consommations sur vol de courant effectué par des tiers et les différents types d'achats effectués par la société.

## **Chapitre I : Etude et analyse du thème**

Cette partie permet d'analyser la situation financière ou la situation de trésorerie de la JIRAMA.

Nous allons exprimer en détail les encaissements et les décaissements de l'entreprise. Du fait, à tous les stades de cette étude se trouvent une même constatation à faire analyser la situation.

Alors, la JIRAMA doit accepter et suivre les engagements et l'évolution de notre pays afin qu'elle puisse garder leur confiance en égard de l'Etat malgache pour fournir l'électricité et eau potable à la population locale.

### **Section 1 - L'administration**

Actuellement, la JIRAMA dessert globalement pour toute l'île, il existe 152 centres d'exploitation dont 51 assurent parallèlement l'adduction en eau potable avec l'alimentation en énergie électriques.

Sur le plan du budget, la JIRAMA prévoit un budget pour constater les capacités de la réalisation de l'année suivante en minimisant les coûts. La société JIRAMA Mahajanga utilise une centrale thermique pour la production d'énergie électrique. Les groupes électrogènes de cette centrale fonctionnent actuellement au gas-oil mais la société prévoit déjà leur remplacement par des groupes fonctionnant au fuel lourd qui est plus économique.

Malgré l'évolution de la société sur le renforcement de ses puissances installées à la centrale thermique de Mahajanga, elle n'arrive pas encore à atteindre ses objectifs à cause de ses problèmes sur sa situation financière qui est l'objet de son redressement actuel.

## §1 - Management de l'organisation

Le Management est défini comme étant « l'art de faire réaliser, de se pouvoir quelques objectif par la société dans un délai bien déterminé »<sup>1</sup>

Selon la trésorerie de Management, organiser : c'est le processus d'ordonnancer le travail, l'autorité et les ressources d'évaluer aux membres d'une entité afin qu'ils puissent accomplir efficacement les objectifs assignés.

En fait, la détermination des activités spécifiques et des ressources qui seront nécessaires l'effectivité du plan permet par la suite la délimitation des obligations et des responsabilités des uns et des autres.

Ensuite, la JIRAMA Mahajanga est encore obligée de dépendre des prestataires de services comme la société Henri Fraise et Fils (HFF) et la société ENELEC. Les prestations de ces deux sociétés se présentent sous forme de contrat de location de leurs groupes électrogènes à la JIRAMA.

La convention stipule que la JIRAMA assure la fourniture des combustibles et lubrifiants pour le fonctionnement des groupes, et les sociétés prestataires assurent la conduite et la maintenance de leurs installations.

En outre, la société ENELEC est actuellement en cours de renforcer sa puissance installée avec la maintenance de deux groupes électrogènes d'une puissance de 2x6,5 MW fonctionnant au fuel lourd qui réduit le coût de production.

Concernant l'organisation du département finances et trésorerie, il a pour rôle d'assurer les encaissements et les paiements relatifs aux permettant d'avoir des disponibilités suffisantes pour faire face aux engagements, d'effectuer le suivi des comptes bancaires par l'établissement de l'état de rapprochement et de justifier certains comptes.

Ce service a également des relations avec la banque, telles que les réclamations auprès de la banque pour les pièces non parvenues, s'occupe des règlements des fournisseurs par chèque et ou en espèces.

---

<sup>1</sup>-Seth RAVOKATRA , Cours de Management, 3<sup>e</sup> Année, Institut Universitaire de Gestion et de Management Université de Mahajanga, 2006-2007

## § 2 - Administration du personnel

C'est sous cet aspect que la gestion commence à exister et à être aperçue dans l'entreprise'. Cet aspect recouvre :

- Enregistrement, suivi et contrôle des données individuels et collectives du personnel de l'entreprise c'est-à-dire teneur des dossiers, des fichiers de base, mise à jours des mouvements, statistique d'effectifs ;
- Teneur des documents et registre d'un projet par la réglementation en vigueur. Il s'agit du registre de l'employeur, registre du personnel et de registre de paye. A partir de registre de paye qu'on a eu le fichier de personnel c'est-à-dire chaque personnel a un fichier ;
- l'administration des rémunérations ; salaire de base, heure supplémentaire, fasciation, suivi des salaires individuels, primes diverses, indemnités diverses, statistiques de salaire,...
- calcul des charges sociales, le chef manipule de cotisation CNAPS, cotisation patrimoniale, le régime des retraites et des prévoyances mutuelles ou retraite complémentaires, assurances particulières à certaine catégorie de personnelle assurance pour le chômage technique ;
- calcul et répartition des avantages sociaux propre à l'entreprise.

L'administration du personnel recouvre à la fois l'application des dispositions légales réglementaires et conventionnelles et les mesures d'accompagnements, la mise en œuvre de la décision de gestion personnelle.

En outre, pendant la visite au service des ressources humaines de la JIRAMA que avons reçu les contenus de cette fonction . Les tâches qu'ils effectuent dans le service doivent être regroupées par nature. Ce sont :

- ❖ les informations et les communications ;
- ❖ l'environnement et les conditions de vie des travailleurs ;

---

<sup>1</sup> Henri ANDRIA MARO-RAOELISON.Cours de GRH-3ème Année IUG ? Université de Mahajanga- 2007-2008

- ❖ les relations sociales ;
- ❖ le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel ;
- ❖ les relations externes ;
- ❖ le développement social (exemple la promotion, quelqu'un désigne pour faire l'intérim au secteur rattaché) ;
- ❖ l'administration courante ;
- ❖ gestion des ressources humaines proprement dite ;

### **§ 3- Gestion financière et les moyens**

La gestion financière sert à déterminer à quel point cette société est rentable à maîtriser les coûts lors de l'exploitation.

L'autonomie financière étant l'un des objectifs principaux de la JIRAMA, elle doit mettre la priorité sur la rentabilité dans le choix de ses investissements et améliorer une politique de maîtriser des coûts sous la responsabilité de la direction administrative et financière qui est chargée de :

- l'étude des propositions de projet d'investissement avancé pour les exploitations lors de l'élaboration des budgets annuels ;
- d'une enveloppe financière à accorder pour chaque centre de responsabilité à titre de charge de fonctionnement.

Ensuite, la gestion financière comprend la gestion de trésorerie qui assure les encaissements et les décaissements de l'entreprise.

La trésorerie de la JIRAMA est constituée par :

- ❖ la trésorerie caisse qui concerne les mouvements de caisse ;
- ❖ la trésorerie banque consiste les opérations des débits et crédit des comptes en banque.

## **A- Trésorerie caisse :**

Elle est composée de la caisse recettes et caisse dépenses de l'entreprise.

### **Caisse de recette :**

Elle comprend tout encaissement qui vient du client que ce soit par chèque ou en espèce et qui sont considérées comme crédit de la société.

### **Caisse de dépense**

Elle contient tous les décaissements effectués par l'entreprise. Le débit doit être prévu comme toutes les dépenses utiles de la société.

La société JIRAMA établit la règle de redressements que toutes les recettes obtenues par chaque Direction Interrégionale doivent être versées immédiatement à la banque sans être dépensées, puis transférer directement à la direction centrale à Antananarivo.

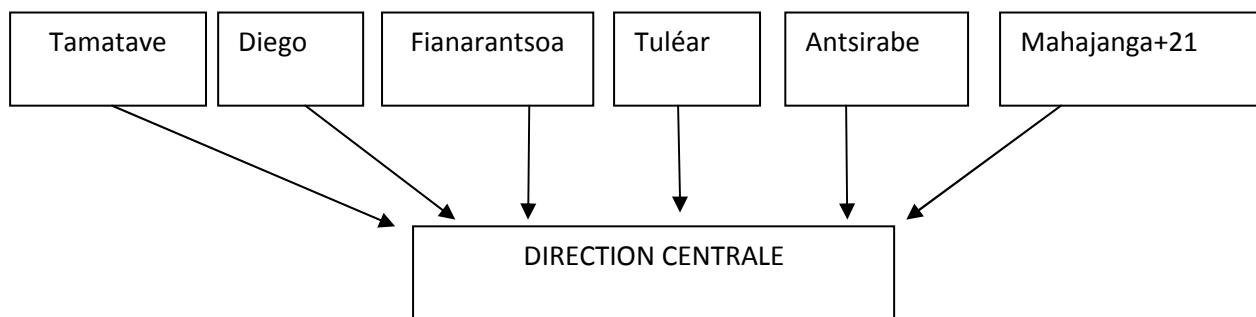
Le versement doit être fait quotidiennement par les agents comptables de la JIRAMA.

Lorsqu'une entreprise effectue un versement à la banque, le compte 512 est débité par le crédit du compte 53 caisse.

512	Banque	5 000 000, 00 Ar	
	à		
53	Caisse Versement à la banque		5 000 000, 00 Ar

Toutes les recettes sont transférés par les Directions Interrégionales à la direction centrale.

### Schéma n°8 : Description des recettes



Source : JIRAMA MAHAJANGA, mars 2010

Par contre, les fonds envoyés par la Direction générale doivent être versés à la banque puis transférer à chaque DIR. Ces fonds s'appellent « accréditifs et ils sont entrées dans la caisse de dépenses.

Si la banque règle le compte clients ou de compte - entreprise, l'écriture de l'entreprise se présente comme suit le compte 512 banque est crédité par le débit du compte 53 caisse.

53	Caisse à	4 000 000, 00 Ar	
512	banque Règlement par chèque		4 000 000, 00 Ar

La caisse dépense ou accréditifs est le fonds pour faire les affaires courantes de DIR, l'achat des fournitures, la présentation et le main d'œuvre directe mais la location des groupes, les frais des carburants et les lubrifiants sont réservés exclusivement au niveau de la direction générale ainsi que les frais personnel, les pièces détachées des groupes et les matériels informatiques.

## 1 - Encaissement

L'encaissement est la recette de l'entreprise faite par les clients dont elle est le seul moyen de ressource financière de la société. Mais pour pouvoir survivre, elle doit arriver à couvrir plus que ce qui a été dépensée.

Pour la société JIRAMA, ce sont les activités principales et les activités annexes qui génèrent l'encaissement.

### ❖ Les opérations d'encaissement venant des clients sont :

- Les paiements de la facture de consommation à toutes les catégories de clients (le maximum) ;
- Les paiements suivant les devis des travaux de branchement neuf (pour les nouveaux abonnés) ;

- Les frais de remise (après la coupure d'abonnement, le client doit payer ce frais pour la remise de l'électricité à son domicile) ;
- Le frais de dépose ;
- Les droits d'abonnement ;
- Le paiement du devis pour l'entretien du branchement.

❖ **Les pièces comptables :**

Ce sont des pièces qui servent à justifier toutes les opérations que ce soit encaissement ou décaissement.

Au sein de la société, chaque opération d'encaissement est suivie d'une pièce appelée :

➤ **DEVIS**

Ce document renferme une étude au préalable des coûts approximatifs détaillant les frais de travaux à effectuer et /ou les prix des matériels à acheter pour un travail ou une installation quelconque (pour le cas de la JIRAMA : ce sont les branchements et les réparations qui ont besoin de ce devis). Ce devis est établi par le service d'électricité ou l'eau.

➤ **FACTURE :**

C'est une pièce qui sert à encaisser l'argent à la caisse suivant la quantité de la consommation mensuelle d'énergie et/ou d'eau de chaque abonné à partir des relevés des index

❖ **Système d'encaissement**

Chacune d'entreprise obtient son propre système pour arranger la fonction d'activité dans la société. Il est important de savoir comme la JIRAMA organise tel son encaissement :

- Après la distribution des factures vers les clients, la JIRAMA attend leur paiement suivant le délai précisé dans la facture. Au moment de l'encaissement, le caissier fait la saisie comme la référence, la date, le montant de la facture de chaque client, qui est directement enregistré de la base des données de l'ordinateur.

A la fin de la journée, le service informatique établit trois (3) états financiers, qui sont :

➤ **Etat 419 630**

Ce sont les anomalies sur l'encaissement. Alors les comptes du lien ne sont pas assortis donc ils vont se placer sur un compte d'attente 419 en attendant leur rectification

Seul le service portefeuille qui aura comme tâche de contrôler ces anomalies. Alors le client 411 devient 419 comptes d'attente. Si le service portefeuille trouve l'anomalie, le compte devra être soldé.

➤ **Etat récapitulatif des encaissements**

Il y a encaissement brisé et hors brisé :

• **L'encaissement brisé**

C'est seulement l'encaissement de la facture des activités principales et qui doivent être trouvées dans la base des données.

Exemple : branchement eau et électricité ou construction, vente des produits, maintenance et réparation.

• **L'encaissement hors brisé**

C'est l'encaissement de devis des activités annexes.

Exemple : pénalité, déplacement compteur, remplacement du câble, changement de tuyau, visite de coupure de courant.

- Etat assortis (par caisse/ par catégorie). Une fois que le client ait payé convenablement sa facture, ses données seront assorties à partir de sa catégorie (client particulier ou client relevé de comptes ou client administratif) et du numéro de classement de la caisse ou il a fait son paiement.

- La caisse brisé fera sortir à la fin de tout règlement, un document des données encore plus détaillé selon la nature de paiement (en espèces ou par chèque) appelé ETAT FLASH. Sur l'Etat flash, il est bien distingué ceux qui ont réglé par chèque et ceux qui ont réglé en espèces, ainsi que la somme de chaque type de nature (total de paiement en espèce et total des paiements par chèque).

## 2- Décaissement

Il est nécessaire en cas de besoin pour le bon fonctionnement de la société. Les opérations de décaissements sont les paiements des dépenses effectuées par l'entreprise. Ces dépenses sont classées en deux catégories :

- Dépenses de fonctionnement
- Dépenses sur crédits

- **Dépenses de fonctionnements sont :**

- Les achats sur imputation directe (AID) ;
- Les achats entrés magasins (AEM) qui est, tout d'abord, un stock en magasin avant d'être utilisés ;
- L'achat d'immobilier (AI) tels que les disjoncteurs, les transformateurs .....
- Les frais de personnel.

- **Les dépenses sur crédits :**

Ceux sont tous ceux qui concernent les entretiens extraordinaires comme par exemple, la révision générale des groupes, réhabilitation de véhicules

Ces dépenses constituent les charges d'exploitation qui se répartissent par section analytique. La section analytique est une imputation des dépenses faites par chaque centre de responsabilité.

Les coûts d'achats sont constitués par l'ensemble des charges supportées en raison de l'achat des marchandises ou des matières.

Elle joue un rôle très important dans le suivi des dépenses faites.

La plupart des opérations de dépenses réalisées par la JIRAMA constituent les opérations d'achat.

- **La procédure des achats**

La fonction d'achat est chargée d'acquérir les biens et services nécessaires aux fonctionnements de l'entreprise. Pour les cas de la JIRAMA, la fonction d'achat est incorporée en tant que section au niveau de service approvisionnement.

Il existe deux sortes d'achats locaux :

- + Les achats sur imputation directe
- + Les achats entrés aux magasins

Les achats sur imputation directe se divisent, eux aussi en achat inférieur à 10 000 Ariary et en achats supérieurs à 10 000 Ariary.

### **+ Achat sur imputation directe**

Achat sur imputation directe, équivalent à une valeur d'achat inférieur à 10 000 Ariary.

Si cela en est le cas, en premier lieu, le service demandeur établit une demande d'achat et le transmet au service d'approvisionnement.

Le responsable d'achat fait la comparaison des prix, car souvent les prix sont différents d'une boutique à l'autre. Le responsable d'achat écrit sur la Demande d'Approvisionnement le prix qui représente le coût le moins disant sans négliger la qualité et le nom du fournisseur.

Ensuite, le service approvisionnement transmet la Demande d'Approvisionnement au service contrôle de gestion pour vérifier la prévision budgétaire disponible et conformité de Demande d'Approvisionnement et au Directeur Interrégional pour validation et visa.

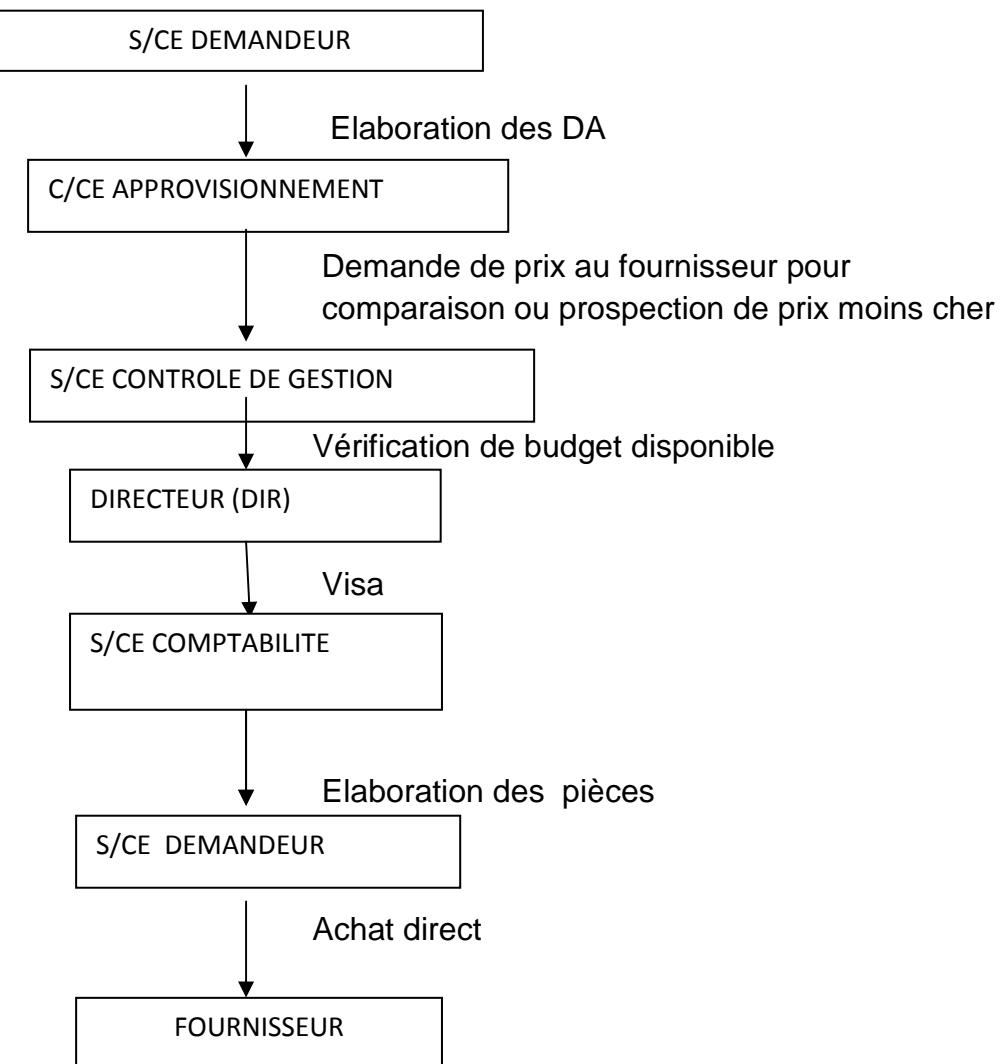
Enfin, le service comptabilité établit la pièce de paiement pour que le service demandeur puisse retirer de l'argent à la caisse et faire l'achat auprès du fournisseur. L'ensemble des pièces de paiement et la facture sont envoyés au service comptabilité pour passer aux écritures du journal de caisse de dépenses

Donc, le compte 53 caisses est créditées par le débit du compte 60 charges avec la section analytique du service demandeur.

Le circuit suivant résume les procédures des achats.

Schéma n°9 : Achat sur imputation directe

- Inférieur à 10 000 Ariary



**Source :** JIRAMA Mahajanga, mars 2010

Achat sur imputation directe supérieur à 10 000 Ariary.

Après avoir passé par, le Directeur Interrégional, le responsable des achats établit un bon de commande et un bon de réception et les envoie au fournisseur. Le fournisseur établit la facture en livrant les marchandises avec le bon de réception et le bon de commande.

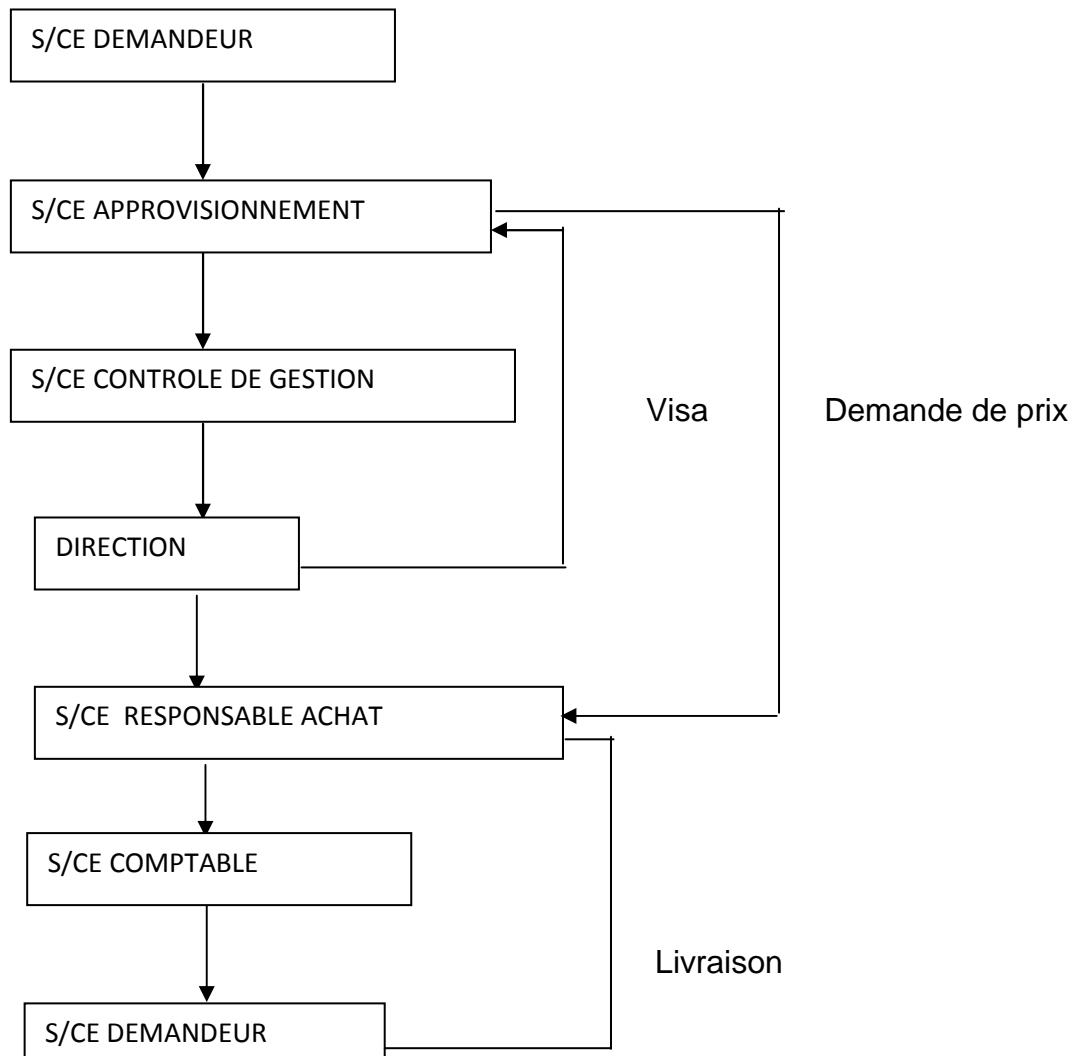
Ensuite, après la réception des marchandises, le responsable des achats livre directement les marchandises au service demandeur par le bon de livraison. L'ensemble du Bon de réception, Bon de commande, et Bon de livraison ainsi que les factures sont envoyés par le responsable du service comptabilité, ou TOC, qui est un ticket de prix en charge des opérations effectuées.

En écriture, le TOC est un débit de compte 606 par le crédit du compte 401.  
Et le compte 401 sera débité ensuite par le créditer du compte 512 banques

Le circuit suivant résume les procédures des achats

Schéma n°10 : Achat sur imputation directe

- Supérieur à 10 000 Ar



Source : JIRAMA Mahajanga, mars 2010

#### + Achat entrée au magasin

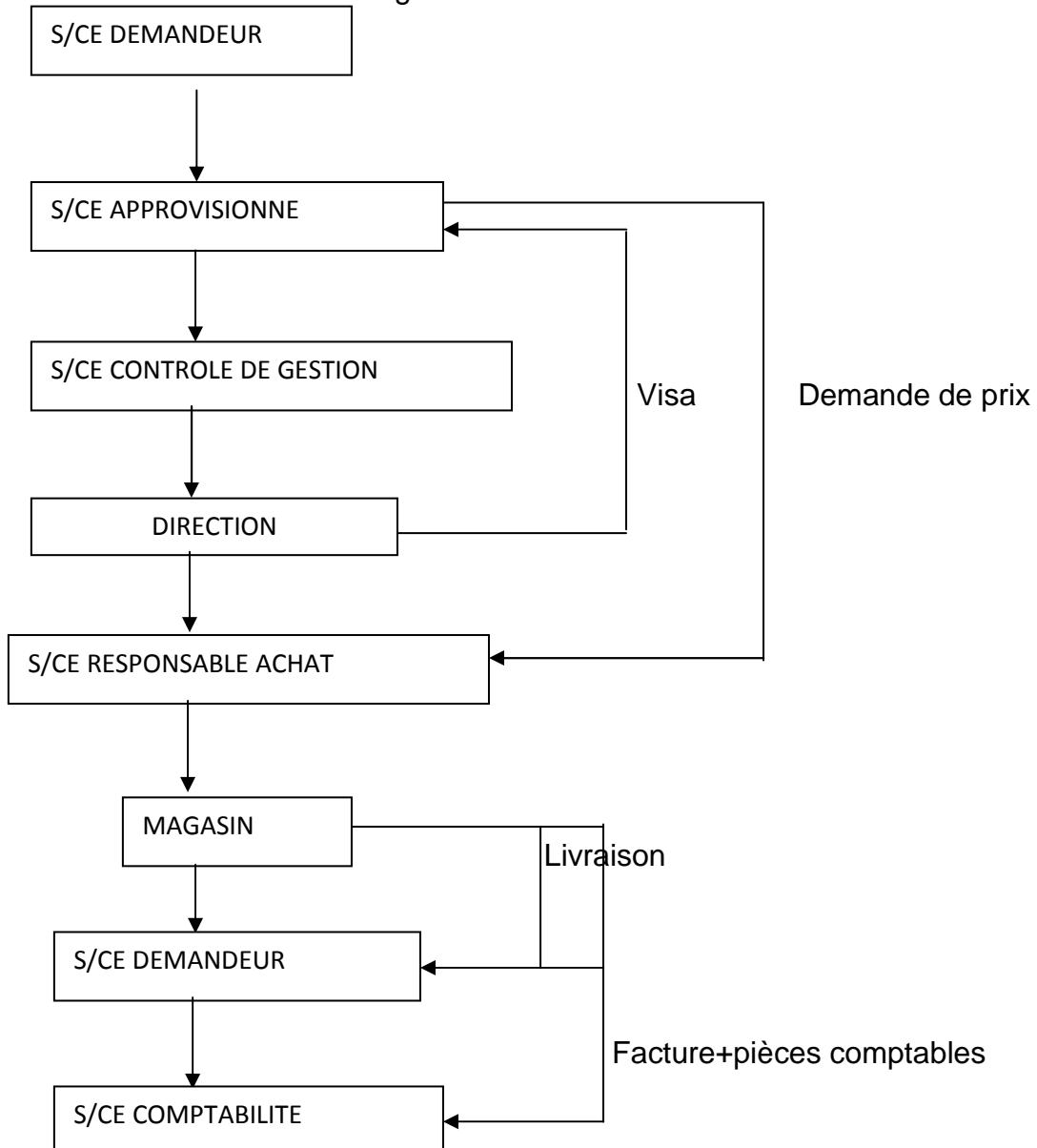
La procédure est la même que celle des imputations directes. Seulement, après la réception des marchandises venant du fournisseur, le responsable des achats fait entrer les marchandises en stock dans le magasin

Le magasinier établit le Bon de sortie en livrant les articles demandés par le service concerné. Le service approvisionnement envoie la facture, Bon de commande, Bon de réception et la Demande d'Approvisionnement au service comptabilité pour passer aux différentes écritures et établir la pièce de paiement.

Il est à remarquer qu'il existe un type d'achat qui ne peut se faire au niveau des Directions Interrégionales. C'est ce qu'on appelle l'achat d'immobilier.

Le circuit suivant résume les procédures des achats.

Schéma n°11 : Achat entrée au magasin :



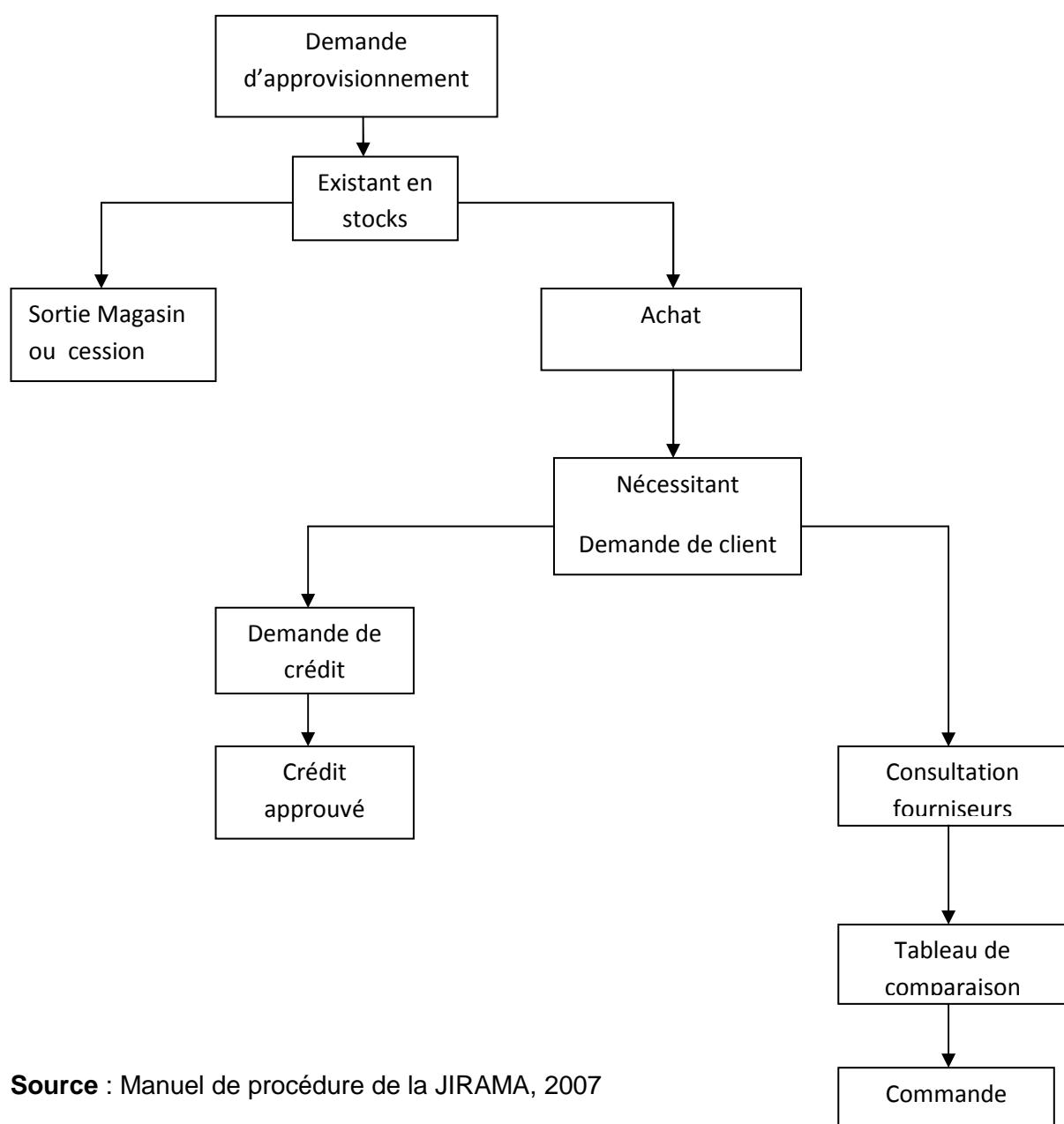
**Source :** JIRAMA Mahajanga, mars 2010

**+ Achat d'immobilier**

Il regroupe l'achat des biens classés en compte des immobilisations du plan comptable général classe II. Ceux-ci ne passeront jamais à la section analytique. Ce type d'achat ne doit se faire que sous la responsabilité du siège général à Antananarivo. C'est pour cela qu'il doit demander le visa de la Direction général avant d'être utilisé.

Circuit de traitement des demandes d'approvisionnements

Schéma n°12 : Circuit de traitement



**Source :** Manuel de procédure de la JIRAMA, 2007

Ce schéma nous montre la procédure de traitement de demande d'approvisionnement au niveau du service d'approvisionnement.

Si la demande arrive auprès du service, nous vérifions l'existence des matériels dans le magasin.

Si nous observons tant les articles demandés, le magasinier établit le bon de sortie ou cessation des articles vers le demandeur.

Si non, nous allons l'achat au fournisseur. Il faut orienter la nécessitant de demande de crédit. Si le prix des articles est composé à la prévision budgétaire, nous attendons l'approbation de crédit du Directeur Interrégional et de Directeur d'appui technique qui envoient la demande au Service d'approvisionnement pour lancer la commande

- **Les documents comptables**

Chaque opération de décaissement doit être suivie des pièces qui sont :

+ **Pièce de paiement** : qui matérialise les dépenses effectuées par le crédit du compte 53 0 300 et le débit du compte concerné en achat. Elle est établie par le service comptabilité.

+ **Le bon commande** : qui est utilisé pour demander les marchandises au fournisseur. C'est le responsable de l'achat qui établit cet effet

+ **Le bon de réception** : qui est utilisé pour attester la réception des articles achetés localement. Il est établi par le magasinier, s'il s'agit d'un achat entré au magasin ; et par un responsable des achats s'il s'agit d'un achat sur imputation directe.

+ **La facture** : c'est un imprimé qui prouve l'existence d'un échange ou d'une transaction commerciale entre deux établissements différents.

+ **Le bon de livraison** : il est utilisé lorsque l'article concerné n'est pas imputé comme étant en stock.

## B – Trésorerie banque

La trésorerie banque est l'enregistrement des opérations qui passent au niveau de la banque plus précisément concernant le compte banque de la JIRAMA.

La société JIRAMA dispose de compte banque courant dans les quatre principales banques implantées à Mahajanga, qui sont :

- Banque Malgache de l'Océan Indien : BMOI
- Banque Of Africa : BOA
- Banque Fampandrosoana ny Varotra : BFV – SG
- Banque Nationale Pour Induitrie : BNI – CA

La trésorerie banque est divisée en deux :

- Banque de recettes
- Banque de dépenses

### **Banque de recettes**

Ce sont des versements venant des caisses de recettes que ce soit par chèque ou en espèces. Les espèces sont directement versées à la banque après l'encaissement, mais les chèques sont remis au service comptabilité de trésorerie qui se chargera de leur enregistrement dans les bordereaux.

### **Banque de dépenses**

C'est le retrait effectué, appelé accréditif venant de la Direction Générale

## **1- Encaissement**

### **Versement en espèces**

Après l'encaissement des factures, le service comptabilité doit faire le versement à la banque et reçoit un bordereau de versement. Après le versement le service comptabilité établit les pièces de paiements et d'encaissement. Ces pièces sont accompagnées de bordereaux de versement pour passer aux écritures dans le journal de trésorerie.

### **Versement par chèque**

Avant de faire le versement par chèque à la banque, les chèques d'une même banque doivent être assemblés et enregistrés dans le bordereau des remises de chèque, qui est un imprimé de la banque. Correspondant aux comptes suivant :

- BMOI 030 010 00000 107
- BOA 101 886 901 0520
- BFV – SG 210 1000 93 93
- BNI – CA 18 017 35 500 1000

Encore, les chèques seront endossés et accompagnés de bordereau et les pièces de paiements et d'encaissements doivent être établies par le service comptabilité. Il appartient au chef de service comptabilité de contrôler la conformité des pièces et les chèques avant de les envoyer au Directeur Interrégional pour le visa.

Après le versement, les pièces seront envoyées en retour avec le deuxième exemplaire de bordereau de remise des chèques pour passer aux écritures comptables dans le journal de trésorerie.

De plus, après avoir passés toutes les écritures concernant les mouvements des comptes de la JIRAMA, les comptables doivent passer à l'établissement de

l'état de rapprochement bancaire. Ce rapprochement bancaire est nécessaire de vérifier que les écritures passées dans le journal correspondaient exactement à la situation des comptes existants à la banque suivant le relevé bancaire.

Enfin, pour pouvoir encaisser à la banque, il faut d'abord décaisser la recette liquide de la caisse avec une pièce de paiement. C'est ensuite que le service comptabilité établit un autre document appelé pièce d'encaissement pour l'encaissement à la banque.

## **2- Décaissement**

### **Retrait numéraire**

C'est le retrait d'argent du compte en banque pour alimenter la caisse.

Ce cas peut se présenter souvent lors de paiement de personnel, lors des entretiens, ou dès fois lors qu'il y a le paiement des fournisseurs.

En réalité, la JIRAMA paie ces partenaires par chèque, et il est à leur tour de tirer de l'argent au compte en banque de la JIRAMA

## **§ 4 – La gestion des programmations et activités**

Toute entreprise organise une activité qui a pour but de détenir en contre partie un résultat positif qui signifie une efficacité de gestion de la société. Ainsi, nous pouvons dire que cette société présente une trésorerie positive. Pour cela, il serait important d'appliquer une bonne gestion afin de garantir la sécurité du fonctionnement de la société à long terme.

La trésorerie a un rôle important au sein de l'entreprise puisqu'elle lui permet de financer son activité et d'amener sa pérennité. Il contribue la rentabilité de l'entreprise. Elle est un indicateur clé de sa solvabilité et de sa flexibilité financière.

Ensuite, la trésorerie d'une entreprise est assimilée à l'encaissement c'est tout ce qui est liquide soit banque ou caisse. Aussi, on peut dire qu'elle représente

la différence entre les actifs de la trésorerie (caisse, banque, placements à moins d'un an) et les passifs de trésorerie (dettes envers les fournisseurs, découverts bancaires et dettes à court terme)

Du fait, elle est un outil permettant à l'entreprise une analyse dynamique, fonctionnelle des ressources et des emplois. Elle a pour fonction de permettre à celle-ci de faire face, en permanence, à l'ensemble des paiements qu'elle doit effectuer.

Il existe deux manières d'expliquer la trésorerie :

- **Par le bilan**

Qui permet surtout d'analyser et de justifier la position globale de la trésorerie et ses variations en masse, sans donner aucune ventilation entre les différents postes constitutifs de la trésorerie.

- **Par les flux :**

Ils peuvent obtenir un film d'évolution et donc d'expliquer la variation de la position par l'étude des entrées et des sorties.

## **A – La détermination des besoins de trésorerie**

### **1- Le budget et les prévisions de trésorerie**

La fonction financière a pour rôle d'assurer la disponibilité du budget lorsque les besoins se font sentir. Il est donc nécessaire d'établir une prévision relativement précise de ces besoins. Ces prévisions sont établies sur un budget de trésorerie prévisionnelle. Comme les besoins évoluent d'une manière saisonnière, dont il est important de les évaluer fréquemment. Les budgets de trésorerie ont une périodicité mensuelle, hebdomadaire voire même journalière.

Une bonne gestion de trésorerie repose avant tout sur une gestion prévisionnelle. En effet, gérer la trésorerie de l'entreprise c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future, ainsi que la position future aux risques des fluctuations des taux de change. C'est aussi définir une stratégie, c'est-à-dire une politique de financement et de placement.

## **2- l'objectif des prévisions**

La gestion des prévisions a pour objectif de déterminer les conditions dans quelles vont être réalisées les ajustements des flux financières.

## **3- L'objet du budget de trésorerie**

En quelque sorte le budget va tenir la comptabilité de tous les mouvements recettes ou dépenses qui effectuent la caisse.

A noter que budget tient compte du solde = investissement - financement permanent.

**Budget = Investissement – Financement permanent**

## **B – Les flux de trésorerie**

### **1- Définition**

Un flux de trésorerie est un mouvement, entrée ou sortie, de liquidité ; c'est le fondement de la finance, puisque tout titre financier est évalué grâce aux flux de la trésorerie qu'il secrète.

Les flux de trésorerie, ce sont des mouvements ou les fonctionnements des activités financières de l'entreprise en déterminant les encaissements et les décaissements pendant une période donnée.

Les flux de trésorerie regroupent à la fois des recettes et les dépenses liées ou non à l'exploitation de la société.

## **2- Les flux liés à l'exploitation :**

Il existe deux sortes de ressources pour représenter les opérations.

Les recettes d'exploitations :

- Vente (électricité et eau),
- Produits divers (travaux de branchements, travaux de remboursement d'abonnement et frais de remise).

Les dépenses d'exploitations :

- Achats,
- Frais de personnel,
- TVA,
- Frais généraux,
- Frais financiers.

## **3- Les flux liés à hors exploitations regroupent :**

- la cession d'immobilisation,
- les emprunts,
- les investissements,
- le remboursement des emprunts.

Ils constituent les opérations d'investissements qui fournissent une mesure des sommes effectuées au renouvellement et au développement de l'activité en vue de préserver ou d'accroître le niveau des flux de trésorerie.

## **C – La description du suivi des engagements des dépenses de la JIRAMA**

En disant toute à l'heure que l'autonomie financière est l'un de l'objectif principal de la JIRAMA. Elle doit mettre la priorité sur la rentabilité dans le choix de ses investissements et développer une politique de maîtrise des coûts.

La JIRAMA en tant qu'entreprise industrielle dispose de nombreux traitements et suivis des engagements de ses dépenses. Dans la société, la responsabilité de la Direction Administrative et Financière (DAF) consiste en :

- l'étude des propositions de projet d'investissement avancé pour les exploitations lors de l'élaboration des budgets annuels.
- L'établissement des prévisions issues de la direction du contrôle de gestion, afin de permettre au département financier de dresser son tableau de trésorerie personnel et déterminer le montant des engagements financiers accordés à chaque activité
- L'affectation d'une enveloppe financière pour chaque centre de responsabilité à titre de charge de fonctionnement. Quand aux services concernés par les engagements des dépenses de la direction administrative et financière, leurs missions consistent principalement au :
  - Suivi des engagements sur les enveloppes financières accordées à chaque centre.
  - Suivi des engagements sur les enveloppes financières accordées à chaque activité pour les crédits d'investissements, de maintenance et des projets imputés à l'exploitation

## **1-Le traitement et le suivi des demandes des engagements des dépenses**

→ Vérification et contrôle des documents :

A la réception des documents, le service contrôle de gestion vérifie :

- la conformité de la section analytique ;
- l'existence de la section analytique de la direction administrative dans le plan de la section ;
- la conformité des matériels demandés à la section utilisée, concernant le montant porté sur la direction administrative. Il portera sur la direction d'une erreur éventuelle de calcul ;
- la conformité entre les montants en chiffres et en lettres ;
- le dépassement éventuel des dépenses par rapport au budget prévu.

## **2- La procédure à suivre**

En collaboration avec les autres directions centrales qui fournissent leurs prévisions d'activités, cette étude a pour but :

- de déterminer les enveloppes financières à allouer à chaque centre d'activité, à chaque direction et à chaque centre d'exploitation tout en veillant à l'équilibre financier de la société
- à définir les critères d'objectif à souigner à chaque exploitation tels que :
  - Le transfert de fonds de la zone à la Direction,
  - Le taux de rendement sur ventes,

- La consommation spécifique en combustibles et produits de traitement d'eau,
- L'enveloppe financière accordée aux dépenses qui pourra être engagé à l'activité, au département et à l'exploitation.

Ces études sont équivalentes à une autorisation d'engagement des dépenses et à un suivi des coûts, elle sous entend la coordination technique et financier des actions à entreprendre. Les dépenses déterminent le budget d'exploitation prévisionnel, à partir duquel on peut:

- Estimer la demande potentielle en électricité et en eau
- Contrôler les provisions et les ventes
- Programmer la capacité de production

Nous allons répondre à la précédente la question suivante = est que les recettes de la JIRAMA ou bien est ce les encaissements sur les factures recouvrent les dépenses nécessaires pour le fonctionnement de l'activité.

## **Section 2 La situation de la trésorerie de la JIRAMA MAHAJANGA et ses produits**

La JIRAMA en tant que la société industrielle, produit et distribue de l'eau et de l'électricité. Dans la réalisation de ses activités, elle doit engager les dépenses pour bien fonctionner. Alors que dans ce chapitre nous permet de savoir, est ce que les recettes de la JIRAMA arrivent elles à recouvrir les dépenses nécessaires pour le fonctionnement.

### **§ 1- L'étude du compte d'exploitation**

Nous allons distinguer les différents éléments nécessaires pour calculer l'eau et l'électricité.

## **A- Au niveau de la production**

La production implique :

- l'achat des imputations directes,
- l'achat des charges externes.

## **B- Au niveau de la distribution**

La distribution de ces deux produits implique la consommation stock, l'achat des imputations directes, les charges externes et les charges fixes (frais du personnel).

## **C- Au niveau du coût de revient**

Un coût de revient est une accumulation de charges sur un produit au' stade final de son élaboration (vente incluse).

Alors que le résultat est une différence entre un prix de vente et un coût de revient.

Donc, pour avoir une marge importante au niveau de la production de la JIRAMA, il faut diminuer le coût de revient du gas-oil en utilisant le fuel-oil.

Le produit fuel-oil est moins cher par rapport au gas-oil, nous obtenons une marge bénéficiaire très abordable que les anciens. La JIRAMA ne risque pas d'acheté la matière première car elle a eu la possibilité d'avoir le produit à son propre moyen. Exemple Gas-oil=2500 Ar or Fuel=1600Ar le litre.

En plus la durée d'exploitation de ce Fuel est plus longue que sel de gas-oil, il aide à l'aisé le groupe pendant le fonctionnement. Enfin, il ne provoque pas des sortes de conséquences à détruire les machines.

Le coût e revient est obtenu par la somme des coûts de production, de distribution et des charges mixtes.

Les charges sont également la somme des charges administratives réparties en deux produits dont 60% sont répartis en électricité et 40 % en eau.

Coût de revient = coût de production + coût de distribution + charges mixtes

Donc, nous tirons le résultat comme suit :

Résultat = chiffre d'affaires – coût de revient

## § 2 – La gestion de trésorerie de la JIRAMA

### A- Le concept de trésorerie

Pour cerner le concept de trésorerie, nous allons essayer de montrer les termes essentiels de la notion de trésorerie. Il existe plusieurs types de trésorerie :

- la trésorerie disponible,
- la trésorerie nette,
- la trésorerie sous- liquidité,
- la trésorerie sur – liquidité.

## **1- La trésorerie disponible :**

C'est la trésorerie qui permet de régler immédiatement les dettes.

Elle est appelée fréquemment disponibilité qui comprend les espèces détenues en caisse et les avoirs bancaires.

## **2- La trésorerie nette :**

Trésorerie nette = Ressources financières – Besoins d'exploitation

Ressources financières = fonds propre+dettes à long terme = capitaux permanents

Besoins d'exploitations = Besoins d'investissements +besoins en fonds de roulement

La trésorerie nette est donc la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité.

Les ressources sont constituées par le fonds propre et par les dettes à long terme, c'est les capitaux permanents.

Les besoins sont les besoins entraînés dans l'activité, ils sont constitués par :

- les besoins liés à l'équipement : ce sont les besoins d'investissements
- la part des besoins liés au cycle d'exploitation dont le financement est à la charge de l'entreprise c'est-à-dire par les besoins en fonds de roulement ou bien besoins d'exploitation.

### **3- La trésorerie sous- liquidité :**

C'est le cas de la trésorerie en déficit qui a besoin de financement.

### **4- La trésorerie sur – liquidité:**

C'est le cas de la trésorerie excédentaire qui a besoin de placement.

## **B- L'évolution de la trésorerie**

Nous avons défini en avant que la trésorerie est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. La variation de ces 2 grandeurs qui détermine l'évolution de la trésorerie.

$$\text{Trésorerie} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

Au cours d'un exercice, le niveau de fonds de roulement est relativement constant. En effet, il est essentiellement la résultante des opérations à long terme

de l'entreprise que prévoit une augmentation du capital, emprunt à moyen et à long terme et investissement.

Lorsqu'une entreprise ne réalise pas d'une telle opération pendant le mois, nous pouvons alors considérer le niveau de fonds de roulement comme une donnée constante dans les limites d'un exercice.

Il est évident qu'à long terme tout développement du chiffre d'affaires de l'entreprise nécessite une augmentation du potentiel industriel. De même que toute croissance va se répercuter au niveau des stocks, des comptes clients ou fournisseurs.

Une augmentation du chiffre d'affaires doit correspondre une augmentation proportionnelle du besoin en fonds de roulement si les conditions d'exploitations demeurent identiques.

Les entreprises à cycle de fabrication long et produisant l'une forte valeur ajoutée ont un besoin en fonds de roulement élevé mais le sens contraire une entreprise à cycle de fabrication réduit et produisant une faible valeur ajoutée a un besoin en fonds de roulement limité.

D'où le raccourcissement des délais du cycle entraîne une diminution des besoins en fonds de roulements et par conséquent la trésorerie va augmenter, or l'allongement de ces délais augmente ces besoins et augmente la trésorerie.

Malgré cela, une augmentation du chiffre d'affaires entraîne un accroissement des charges telles que ; consommations, salaire, frais fixes, etc.,...) parce que l'augmentation du niveau d'activité est accompagnée d'une croissance du besoin en fonds de roulement.

En outre, un ralentissement de l'activité de l'entreprise entraîne une diminution des charges, donc une baisse en fonds de roulement. Cette diminution des charges d'exploitation évolue proportionnellement par rapport au chiffre d'affaires.

Cette évolution de la trésorerie dépend à la fois de l'évolution du chiffre d'affaires et du besoin en fonds de roulement.

## C– Représentation de la quantité d'électricité vendue

Le service commercial et le service technique ont pour tâches de :

- prévoir la quantité produite satisfaisant la demande de la clientèle en énergie de basse tension et moyenne tension,
- définir le nombre prévisionnel des données en moyenne tension (MT) et en basse tension (BT) et le pointage de la quantité sortie des réseaux MT en Mégawattheure,
- déterminer la consommation des combustibles nécessaires pour la production d'énergie.

**Tableau n°1 : La quantité d'électricité vendue en 2008 au 1<sup>er</sup> semestre 2009**

Libellés	Unités	Quantité		Total
		2008	1 <sup>er</sup> semestre 2009	
Vente	MWH	39.471	17.235	56.706
Production	MWH	47.799	20.783	68.582
Distribution	MWH	45.503	20.251	65.754
Rendement	%	87	85	86

Source : service commercial Mahajanga, mars 2010

D'où la formule :

$$\text{Rendement} = \text{quantités vendues} / \text{quantités d'énergie livrées} \times 100$$

**Commentaire :**

Durant les 18 mois, on a remarqué que la société a pu produire 68582 MWH d'énergies. Cependant la quantité vendue ne présente que 86% de la quantité distribuée pour l'électricité. Alors que la norme de la direction générale est de 92%, donc la question se pose « où sont passées les 6% restants de la quantité livrée »

D'après l'analyse, ces quantités manquantes proviennent de deux sources à savoir :

**- les anomalies sur le compteur :**

\* Eau : vitre cassé

Quand la vitre est cassée, le relevé rédige le rapport auprès du service technique que le chiffre du compteur est illisible. Puis les agents vont le remplacer.

Buée : pendant la saison de pluie, la plupart du compteur du cher client n'est pas bien protégé, on a pourvu de la buée d'eau qui masque le chiffre dans le compteur. Après, le relevé l'agent fait le rapport de remplacer le compteur et suivre la recommandation.

-Numéro compteur erroné : il y a une pièce à remplir auprès du service commercial lorsque le client prêt à faire de branchement.

\*Electricité : compteur bloqué

C'est une anomalie qui risquerait à la diminution du taux de recouvrement et entraîne l'enlèvement du compteur chez client avec une procédure de recommandation.

Le client met quelque chose au bout du disque tournant.

#### Compteur illisible

Vitre cassée : lorsque la société JIRAMA installe le branchement vers le client, elle offre tous les accessoires du compteur pour éviter le vol et le fraude commise envers la consommation. Alors si le relevée note le code anomalie neutre cassé, elle prend tout de suite la décision RPC « Remplacement du compteur ».

Compteur tournant à l'avance = compteur tournant à l'envers : cette anomalie est provoquée lorsque le client avait une tentation de changer le fil à l'intérieur du compteur. Le disque tourne à l'avance alors que le chiffre tourne automatique à l'envers. L'un bénéficie et l'autre en perte c'est-à-dire la quantité diminuer à la JIRAMA.

Repiquage avant compteur = le consommateur pique le courant avant le comptage de la JIRAMA, c'est une sorte de vol du courant vers l'extérieur ou dans un autre endroit.

Compteur sans cache borne = Toutes les accessoires sont toujours complet lorsqu'elle règle le devis du client, or ils modifient après quelque année. Le client enlève le cache borne pour faire quelque chose.

Cache borne cassé= la borne du compteur est cachée pour éviter le vol du courant, elle est accompagnée du plomb et Etiquette rouge. Du moment du branchement, il faut mettre du plomb pour vérifier que le compteur est véritablement neuf.

- ❖ Compteur bloqué,
- ❖ Compteur illisible,
- ❖ Vitre cassée,
- ❖ Compteur tournant à l'avance.

Il s'appelle l'IBANOR, technique (Index)

**- les anomalies effectuées par les agents :**

- ❖ fraude
- ❖ erreurs relevées
- ❖ erreurs saines sur micro-ordinateur
- ❖ HC (Hausse de consommation)

Cela concerne l'IBANOR de gestion

**D - Le compte d'exploitation au niveau d'électricité en période d'année 2008 et 1<sup>er</sup> semestre 2009.**

**Tableau n°II : Le compte d'exploitation d'électricité**

Libellés	Unité	Quantité		Total
		2008	1 <sup>er</sup> semestre 2009	
C A	K.Ar	17 626 340	9 189 776	26 816 116
Coût de production	K.Ar	23 616 024	13 054 113	36 670 137
Coût de distribution	K.Ar	199 510	100 581	300 091
Charges mixtes	K.Ar	347 040	187 215	534 255
Résultat	K.Ar	- 6 536 235	- 4 152 135	- 10 688 370

Source : service commercial Mahajanga, mars 2010

### **Commentaire :**

Les coûts de distribution sont constitués par l'ensemble des charges supportées en raison des opérations relatives à la conclusion de la vente'.

D'après ce tableau, on constate que la société JIRAMA est une société déficitaire car nous voyons bien que son résultat est négatif avec – 10 688 370 K.Ar pour les 18 mois. Le résultat, en terme de comptabilité, de l'activité électricité est encore déficitaire. Cela veut dire que les chiffres d'affaires n'arrivent pas à couvrir les charges d'exploitations à cause de l'utilisation du gas-oil, qui sans aucun doute risque de faire augmenter brusquement le coût de production. La prise de pétrole ne cesse pas d'augmenter sur le marché international.

Ensuite, cette perte est résultée par la valeur des carburants qui représente 136 % du chiffre d'affaires d'une part, et de la vétusté des groupes électrogènes qui ne sont pas performants, d'autre part.

Cependant, la société JIRAMA doit essayer les groupes qui fonctionnent en fuel et louer des groupes électrogènes aux concessionnaires pour satisfaire les besoins de la clientèle. Cette location implique une augmentation des charges d'exploitation.

## E – Résumé de la quantité d'eau vendue pendant le 18 mois

**Tableau n°III : La quantité d'eau vendue**

Libellés	Unité	Quantité		Total
		2008	1 <sup>er</sup> semestre 2009	
Vente	10 m3	4004	2310	6314
Production	10 m3	6576	3570	10146
Distribution	10 m3	6123	3214	9337
Rendement	%	65	72	68

Source : service commercial Mahajanga, mars 2010

Commentaire :

Pour cette activité, la norme de la Direction générale est de 75%.

Le 25% restants sont considérés comme des pertes causées par les tuyaux de branchement.

Ce tableau nous montre que la société n'a vendu que 68% de la quantité livrée. Donc, la même question revient, à savoir : « où sont passés les 7% restantes ? »

Jusqu'ici, le rendement actuel (ce genre de chose) ne pose pas de problème pour la société car elle obtient un autonomie financière, mais étant donné que la vérité de prix n'est toujours pas atteinte sur le coût du kWh. La JIRAMA à toujours besoin des bailleurs pour le financement des projets d'extension et renforcement de la capacité de fourniture d'énergie surtout en chef lieu de province

\*Tarif

Pour le tarif 14 = 2 ampoules

1<sup>ère</sup> tranche « 25 kw x 141 Ar

2<sup>ème</sup> tranche = Reste x 689 Ar

Pour le tarif 16 = supérieur à deux ampoules

1<sup>ère</sup> tranche « 130 kw x 368 Ar

2<sup>ème</sup> tranche = Reste x 410 Ar

Exemple : un consommation e 160 kw

→ 1<sup>ère</sup> tranche « 130 kw x 368 Ar = 47840 Ar

→ 2<sup>ème</sup> tranche = 30 kw x 410 Ar = 12300 Ar

-----  
60140 Ar

→ TVA 20% 12028 Ar

-----  
72168 Ar

Redevance FME (c'est une somme d'argent

Sous forme des impôts payer au

Service commune Urbaine de Mahajanga qui x

Serve les travaux de la JIRAA à détruire la route). -----

Net à payer

Pour le tarif 22 = ce sont les grandes entreprise, les hôpitaux et les services d'administration.

1<sup>ère</sup> tranche « 130 kw x 368 Ar

2<sup>ème</sup> tranche = Reste x 410Ar

Province : Le chiffre d'affaires de la JIRAMA peut couvrir les charges effectuées puis la vente par rapport aux productions.

Maintenant, la JIRAMA utilise son fonds propres pour régler les différentes sortes de charges :

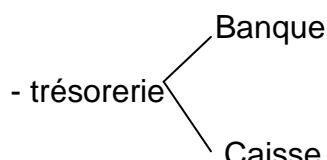
- Salaires

- matériels

-fournitures

- téléphone

Le fonds propre est constitué par :



- capital

- réserve

La société JIRAMA arrive à payer cette charge à son propre argent même elle subit une perte au niveau des divers secteurs.

## F– Le compte d'exploitation au niveau d'eau pendant 18 mois

D'après l'analyse par produit, une entreprise fabriquant plusieurs produit' ou plusieurs types de produits, il est de première importance de repartir les charges entre ces produits :

- afin de savoir si tous sont rentables lorsque les prix de vente sont fixés indépendamment de la volonté des dirigeants de l'entreprise.
- Afin de fixer des prix de vente permettant de réaliser des bénéfices sur tous les produits lorsque l'entreprise peut fixer les dits prix de vente.

**Tableau n°IV : Le compte d'exploitation d'eau vendue**

Li belles	Unité	Quantité		Total
		2008	1 <sup>er</sup> semestre 2009	
Chiffres d'affaires	K.Ar	3 120 521	2 020 248	5 140 769
Coût de production	K.Ar	1 502 431	825 436	2 327 867
Coût de distribution	K.Ar	162 538	33 404	195 942
Charges mixtes	K.Ar	197 605	124 709	322 314
Résultat	K.Ar	1 357 947	1 031 699	2 389 646

Source : service commercial Mahajanga, mars 2010

---

<sup>1</sup>Philippe BORENTIN et Daniel SOPEL, Bordas, Paris, 1998, page 32

## **Commentaire :**

La société JIRAMA Mahajanga consomme de l'énergie pour le pompage d'eau à la production, cela veut dire qu'elle n'utilise pas des groupes électrogènes pour la production en eau afin que la valeur de l'énergie pour pompage soit moins chère que la valeur de gas-oil pour ces groupes.

C'est pour cela que le résultat en eau est positif. Cependant, le bénéfice ou le résultat obtenu n'arrive pas à recouvrir le déficit en électricité.

Par conséquent, la société JIRAMA reste toujours déficitaire.

La gestion de la trésorerie reste une fonction importante dans la vie d'un entreprise, pour cela nous allons voir les états des lieux de la société

## **Section 3 : Les états des lieux de la société JIRAMA**

### **§1 - Recouvrement**

Le recouvrement est l'ensemble des opérations permettant de porter à la connaissance de tous les abonnés, le montant de leurs factures et la date limite de délai de règlement de leurs factures par leurs propres soins.

C'est l'étape d'encaissement des factures de consommation non encore payé par les clients, la société JIRAMA a beaucoup de clients repartis en différentes sortes.

Ensuite, les opérations de recouvrement consistent à :

- présenter au client leurs factures de consommations,
- encaisser le montant correspondant,
- relancer les clients, qui n'ont pas encore payé par une lettre de préavis,
- ordonner la cessation des fournitures d'énergie et d'eau dans le cas de non paiement.

## §2 - Mode de recouvrement

Pour la société JIRAMA, sa politique de paiement se fait après la consommation. C'est-à-dire, les clients sont libres de consommer de l'eau et d'électricité dans leur domicile, durant à peu près d'un mois. La JIRAMA prélève ensuite l'index ou le volume de consommation effectué par le client inscrit sur son compteur. C'est après que la JIRAMA envoie une facture équivalente à la proportion consommée.

Ensuite, les clients disposent de 10 jours après la réception pour payer leur facture, car au delà de ce délai, les agents de la JIRAMA passer à la coupure de compteur.

Si non la JIRAMA procèdera de plein droit à couper le ravitaillement en eau et électricité par la technique de coupure de compteur.

Le client aura encore le droit de régler ses arriérés, 22 jours après la coupure, le compteur sera déposés à la JIRAMA. Si le client décide de payer après cette déposition, il est obligé de payer une somme de 40.000 Ar en plus du montant de sa facture à titre de frais de repose compteur.

Ensuite, la JIRAMA peut réutiliser les compteurs pour satisfaire d'autres demandes ou un nouveau client. Dans le cas où le paiement n'est pas réglé, le litige sera porté en justice.

## §3 – Analyse du taux de recouvrement

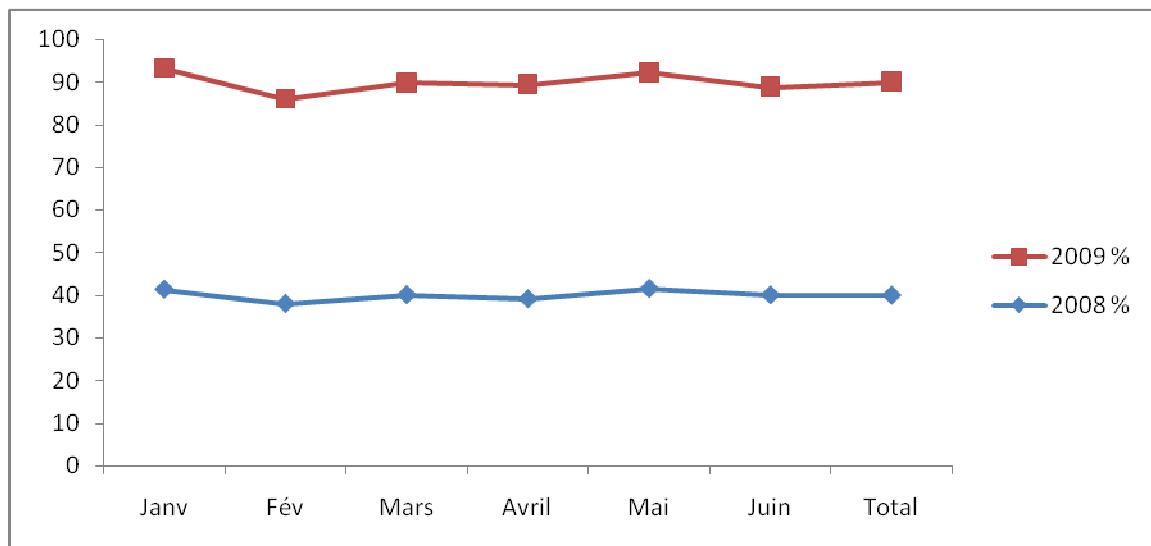
### A - Client particulier (CP)

Tableau n°V : Taux de recouvrement CP

Mois	unité	Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Total
2008	%	41,45	38	40,14	39,16	41,61	40,08	40
2009	%	51,72	48,06	49,66	50,24	50,61	48,72	50

Source : Service commercial Mahajanga, mars 2010

Graphique n°1 : Courbe de taux de recouvrement CP



Source : Service commercial Mahajanga, mars 2010

**Commentaire :**

D'après ce tableau, le taux de recouvrement est assez moyen, car le montant encaissé sur les factures est de 50% pour l'année 2009.

Il est dû à la situation critique de la JIRAMA en 2008 concernant les délestages d'où les difficultés rencontrées par la société sur l'application de la procédure de coupure vis-à-vis des clients ayant des impayés car, effectivement ces derniers sont mécontents de la qualité de la fourniture d'énergie.

Le taux de recouvrement 50% implique, les ventes d'impayés qui ne sont pas recouvrées à temps réel car les dépenses d'exploitation ont été réglées au comptant.

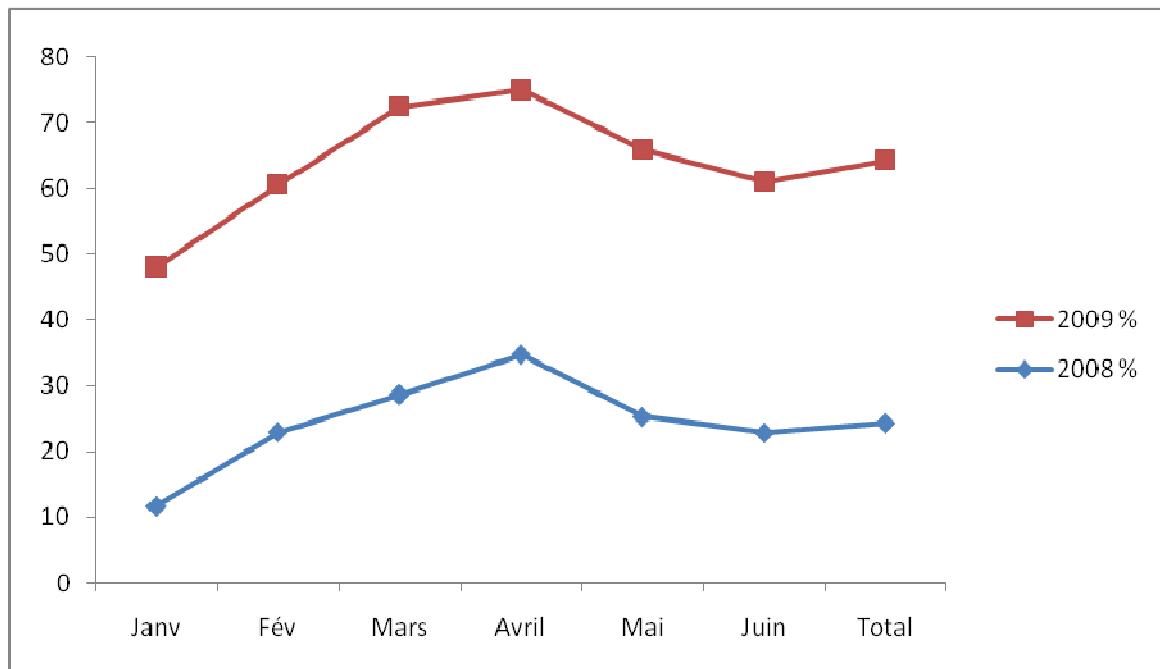
**B - Client relevé du compte (CRC)**

Tableau n°VI : Taux de recouvrement CR

Mois	unité	Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Total
2008	%	11,62	22,95	28,66	34,78	25,25	22,82	24,3
2009	%	36,45	37,67	43,78	40,25	40,65	38,25	40

Source : service commercial Mahajanga, mars 2010

Graphique n°2: Courbe des taux de recouvrement CR



Source : service commercial Mahajanga, mars 2010

Pour la catégorie du client, la cause du faible du taux de recouvrement pourrait être le retard à la distribution des factures de consommations du client ayant comme conséquence une période trop courte de recouvrement dans les mois.

Le taux de recouvrement est faible à cause de l'augmentation des impayés alors que le montant encaissé est de 40% seulement.

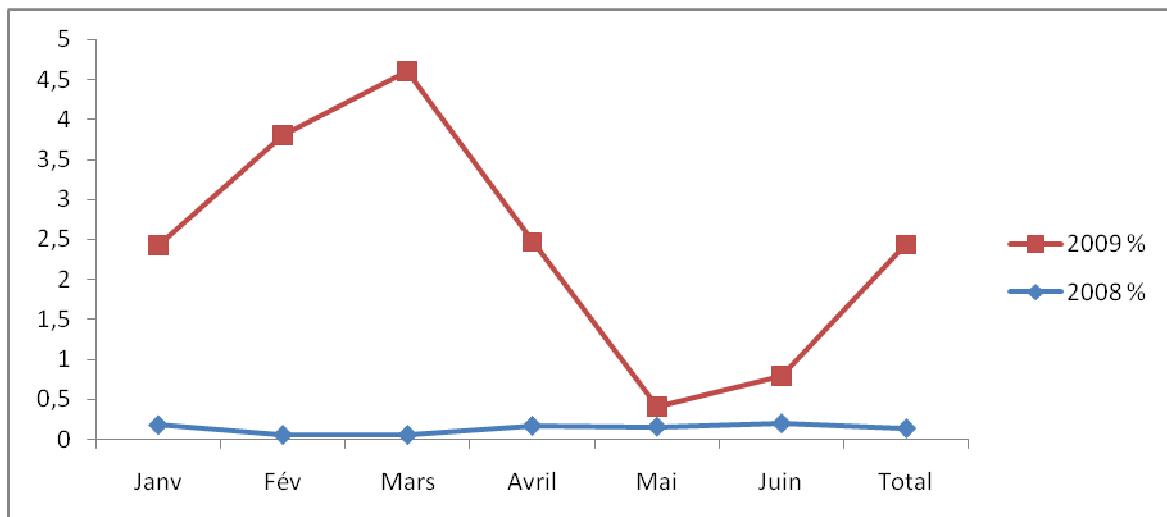
### C - Client administration (ADM)

Tableau n°VII : Taux de recouvrement ADM

Mois	unité	Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Total
2007	%	0,18	0,06	0,06	0,17	0,16	0,20	0,14
2008	%	2,25	3,75	04,55	2,30	0,25	0,6	2,3

Source : Service commercial Mahajanga, mars 2010

Graphique n°3 : Courbe des taux de recouvrement client ADM



Source : Service commercial Mahajanga, mars 2010

**Commentaire :**

Le thème d'étude choisi étant l'activité électricité, il est à souligner concernant la catégorie de client ADM qui a un taux de recouvrement très faible et le plus mauvais par rapport aux autres. Cela implique que les administrations n'arrivent pas à payer leurs consommations pour sauver la trésorerie de la JIRAMA.

Le taux de recouvrement n'étant pas cumulable annuellement, le taux de recouvrement pris en compte ici est celui du dernier mois de l'exercice.

Ces diverses analyses nous montrent que la situation actuelle de la JIRAMA est très critique car, à part les résultats d'exploitation qui sont déjà déficitaires, le peu qu'elle a obtenu n'est pas encore bien recouvert.

Ce chapitre nous a montré les mouvements de trésorerie de la société JIRAMA. Et nous constatons que cette dernière rencontre des difficultés au niveau de ses financements dus à l'instabilité de la prise des carburants (gasoil). Pour cela, la JIRAMA doit rapidement redresser sa situation de trésorerie afin de pouvoir s'approvisionner ou acquérir ses matières premières et continuer son exploitation.

## **Chapitre II – Diverses situations de la société**

Ce chapitre détermine la puissance et les empêchements produits par la société face à l'activité des autres sociétés dans le domaine privé.

Elles permettent de mesurer la capacité et le niveau de la productivité de l'entreprise via à vis des concurrents.

### **Section 1 : Les forces et faiblesses de la société JIRAMA**

#### **§1 : Les points forts**

Il existe des différents points forts visant dans la société car elle a sa spécificité par rapport à l'autre et se différencie leur organisation ou plus précisément les processus d'activités au sein de la société.

Tout d'abord, le premier point fort de la société JIRAMA est sa longévité. En effet sur pied depuis 1975, la fusion de la SMEE et de la SEM a donné naissance à la création de la JIRAMA. La société est presque 33 ans d'existence et jouit ainsi d'une notoriété assez grande donc elle est considérée comme la société la plus âgée par rapport aux autres sociétés.

Ensuite, actuellement la société JIRAMA fait la réhabilitation des réseaux pour améliorer ou renforcer la meilleure communication sur l'Internet de la JIRAMA aux fournisseurs qui accordent de recevoir les bons de commandes et à la JIRAMA MAHAJANGA vers la direction centrale. Elle a pour but de contribuer une communication des informations en provenance des secteurs, des clients et de la direction générale à Antananarivo par l'intermédiaire de téléphone, Internet, fax,...

En outre, nous avons vu que la société JIRAMA est une société qui instaurait dans la situation monopole. La monopolisation détermine l'autonomie financière qui étant l'un des objectifs principaux de la JIRAMA. Elle doit mettre en priorité la rentabilité dans les choix de son investissement et de développer une politique de maîtrise des coûts. Elle est dite monopole parce qu'elle est la société productrice de l'eau et de l'électricité à Madagascar. Dépourvu des concurrences existences dans le pays donc elle a des avantages sur les tarifs de choix utilisés ou appliqués aux clients.

De plus, nous considérons comme le point fort de la JIRAMA l'existence de l'offre et de la demande sur le plan économique. C'est-à-dire dès qu'il y a une ouverte des branchements pour le public, elle constate d'améliorer la qualité de service offerte à la clientèle pour que l'offre est supérieure à la demande sur le marché public.

Actuellement, la JIRAMA exige que les abonnées règlent leurs factures dans les 10 jours de la date de leur réception. Nous pouvons alors constater qu'elle n'offre à ses clients de 05 jours de crédits.

Pourtant, la société JIRAMA obtient de la stratégie fiable par les accueils dans le service commercial ainsi aux autres services. Elle a d'un meilleur système de donner la satisfaction lors de la visite des clients, la suggestion à l'accueil du personnel.

Dans le domaine d'organisation, elle répartit le travail que lorsqu'il y a le problème pour l'électricité, vous allez directement au service de distribution électricité. Alors, elle a une bonne organisation concernant l'heure, les tâches de travail.

Le plus important c'est que la société dispose d'un Centre Médical Social en faveur de ses employés, ses stagiaires ainsi que leurs familles légitimes. Le CMS prend soins les personnes externes de l'entreprise comme les autres cliniques ou le cabinet médical.

Sur le plan technique, elle a des techniciens pour maîtriser ou bien mesurer la consommation des carburants (fuel lourd) et l'indisponibilité des groupes ainsi que le temps de réparation en cas de la panne.

Enfin sur le plan financier, elle maîtrise les charges de l'entreprise comme les suivantes :

- les fournitures de bureau
- les frais de téléphone
- l'augmentation de rendement commercial
- l'utilisation de groupe consommation (carburants) du fuel lourd
- les voyages et déplacement des missionnaires,...

## § 2 : Les points faibles de la société JIRAMA

Dans une société commerciale, industrielle, il y a toujours des faiblesses qui peuvent empêcher le développement rapide de l'activité.

Dans le premier lieu sur les matériels de la JIRAMA, la principale source de la diminution de la recette de la JIRAMA c'est la vétuste et la dégradation des matériels. Les ordinateurs ne sont plus adaptés à la situation actuelle vu l'évolution de la technologie. Elle utilise des vieilles imprimantes qui évoquent des bruits. Ils peuvent entraîner des effets néfastes vis-à-vis des employés et surtout pour l'utilisateur.

En second lieu, l'insuffisance de taux de recouvrement c'est-à-dire tous les clients de la JIRAMA ne payent pas à temps réel leurs factures. Ensuite au niveau des matériels de production, tous les bien sont presque vétustes ou dégradés donc ils sont insuffisants pour produire l'énergie dont ils impliquent le délestage répétitif.

En outre, l'utilisation à 100% des groupes électrogènes marche en gas-oil risque d'une augmentation brusque de coût de production. Il y a une augmentation (housse de la prise répétitive du carburant), du prix en carburant pendant le deuxième semestre de l'année précédente.

De plus, non fiabilité des données (relevé des index) ainsi que les compteurs bloqués.

Ensuite, le vol de courant fait par le public puis une augmentation de change envers des clients (ex. fait par l'argent de la JIRAMA)

Enfin, l'insatisfaction des clients en particulier à cause du délestage et d'autres causes risqueraient de diminuer le taux de recouvrement et par voie de conséquence fragiliseraient la situation de la JIRAMA.

## **Section 2 : Opportunités et menaces**

D'après ces analyses, nous avons pu constater que la société subit des pertes énormes. De ce fait, nous essayons de tirer quelques idées pour exprimer les opportunités et les menaces d'une entreprise.

### **§ 1 : Les opportunités**

Malgré la hausse de la consommation supportée par la JIRAMA, elle fait tout son possible pour éviter la coupure électrique ou le délestage et fait le maximum possible pour que la production marche comme nous le voulons.

Et même, si elle vend toujours à perte jusqu'à l'amélioration de la situation qui frappe la JIRAMA durant toutes les années, elle ne cesse de satisfaire les consommateurs.

Donc, en voyant la hausse de la consommation du gas-oil, l'avenir de la JIRAMA reste toujours entre les mains de la clientèle qui régler à temps sa facture et doit avoir un bon comportement vis-à-vis de la JIRAMA (c'est-à-dire éviter tout vol, piquage et enlèvement du plomb).

Face à cela nous avons apporté quelques solutions pour remédier à la situation de cette société.

### **§ 2 : Les Menaces**

En raison des problèmes qui se posent, la JIRAMA est contrainte de prendre certaines mesures très impopulaires comme le délestage qui provoquer un désagrément pour tout le monde.

Comme la diminution des ventes, l'insatisfaction de la clientèle, baisse de revenue suite à la réduction des activités économiques avec toutes ses conséquences.

En fin la société JIRAMA a failli être privatisée à cause de ces problèmes, aucune mesure ne sera prise, cela présente une menace pour l'image de l'entreprise.

## **Section 3 : Les différents impacts à subir**

### **§ 1 : Les impacts négatifs**

Dans le plan de redressement, la direction générale a décidé que toute décision soit centralisée.

Alors que toutes les demandes de fonds ou d'acquisition des équipements concernant l'exploitation devraient passer à la direction générale.

Dans ce cas, cette décision devient délicate dans l'exploitation de la société parce que le délai de la résolution des problèmes pour chaque centre exige une longue procédure pour ses activités.

Enfin, ce nouveau règlement ne priorise pas tout à fait les cadres de chaque service du fait qu'ils n'ont pas l'habileté de prendre une décision. Donc à la fin, ce sont les clients qui assument quelquefois les conséquences.

### **§ 2 : Les impacts positifs**

#### **A - Sur le plan financier :**

A cause des problèmes qui s'impliquent à la JIRAMA, elle doit prendre certaines mesures qui ont permis de réduire ses pertes qui se chiffraient à 90 milliards d'Ariary en 2005, à 15 milliards d'Ariary en 2006 et de parvenir à un bénéfice de plus de 10 milliards d'Ariary durant l'année 2007. Ce bénéfice regroupe toutes les ventes réalisées par les régions interrégionales.

Ensuite, la société a réussi à augmenter son taux de recouvrement par rapport aux autres années et à choisir une gestion rationnelle et efficace des placements sur les disponibilités de trésorerie.

#### **B - Sur l'environnement de la société :**

Maintenant, la société améliore les relations externes pour avoir le financement auprès des divers partenaires. Elle gagne la confiance de ses différents investisseurs et de ses partenaires tels que : les banques, ses fournisseurs et les autres prestataires de services.

En effet, elle arrive à payer ses fournisseurs à temps et sans exception.

### **C - Sur les coûts d'exploitation**

Dans la règle comptable, le maximum de projet est de réduire le minimum des coûts de productions. La société ne cesse de réduire ses coûts, d'une part pour un contrôle efficace des différentes dépenses notamment les consommations de combustibles des centrales thermiques, et d'autres part, pour la réalisation des projets à court terme sur la mise en œuvre des centrales thermiques à fuel lourd qui coûte 30% moins cher que le gas-oil.

Ensuite, pour optimiser les consommations spécifiques en combustibles et diminuer les locations des groupes, la société a pu acquérir des nouveaux groupes électrogènes afin de garantir ses productions.

Enfin la direction de Mahajanga a acquis 03 nouveaux groupes le mois d'Avril 2010 pour assurer son exploitation.

### **D- Sur l'offre de la société :**

La société JIRAMA améliore la quantité des fournitures en électricité et en eau de toutes les régions. Elle a pu renouveler la qualité de service qu'elle a effectué au sein de l'entreprise.

Le progrès se traduit par :

- la reprise sans interruption de l'amélioration en eau
- la réduction des fréquences des coupures
- et la diminution des réclamations de la part des clients.

## **Chapitre III : Recommandations**

Nous allons essayer de proposer quelques actions pour participer à la réalisation du plan de redressement de cette société.

### **Section1 : Les propositions d'actions:**

#### **§ 1- La réalisation**

Pour optimiser le résultat brut de son exploitation, la JIRAMA devrait accroître son chiffre d'affaires en électricité et en eau. L'augmentation du chiffre d'affaires de la société se fera par :

- l'amplification du nombre des abonnées en électricité
- l'annulation des autres foyers non abonnés
- l'acquisition des nouveaux équipements afin de répondre à toutes demande de branchement des clients.

Pour augmenter son chiffre d'affaires, la société doit renforcer la consommation de ces abonnés en diminuant les fréquences des coupures d'électricité et d'eau, en améliorant la qualité des tensions chez les abonnés et en présentant les solutions aux réclamations des clients.

Ensuite, les agents de la JIRAMA doit circuler les villes pour vérifier les lignes de distributions et le vol du courant fait par les consommateurs, rectifier le problème de chute de tension et enfin d'annuler la fuite de canalisation et de branchement.

Puis, la société devrait arranger son rendement technique en réduisant le taux de vétusté des réseaux, en évitant les opérations d'anomalies et en récupérant le volume perdu pour réaliser des nouveaux branchements.

En outre, elle devrait renforcer son rendement commercial pour la fiabilité du comptage en veillant à la conformité des branchements, redresser les anomalies de comptage et annuler les fraudes. Elle doit insister à l'amélioration de son système de production. La société doit construire une nouvelle station de pompage pour avoir l'eau potable, elle doit renouveler tous les branchements particuliers et remplacer les conduites des branchements vétustés.

## § 2 – Les charges à réduire dans la société

Les charges prises en considération pour calculer les coûts sont appelées' charges incorporables ou charges incorporées.

Elles sont de deux types :

- les charges directes

- les charges indirectes

- Les charges directes

Ce sont des éléments qui concernent le coût et le coût de revient d'un seul produit ou d'une seule. Il y a affectation des charges directes aux coûts lors de leur détermination.

Exemple : matières incorporées au produit, amortissement d'une machine ne servant qu'à la fabrication d'un seul produit.

- Les charges indirectes

Ce sont des éléments qui concernent plusieurs coûts et coûts de revient et doivent de ce fait faire l'objet d'une analyse avant imputation.

Exemple : des travaux d'entretien faits dans tous les ateliers.

D'après l'analyse faite, la société dépense trop en exploitation, elle devrait mieux maîtriser ses charges d'exploitation. Elle doit réduire la consommation des combustibles en :

- maximisant l'utilisation de la centrale hydraulique
- relevant le rendement du réseau de transport
- progressant la consommation spécifique en combustible

Nous observons que la société devrait diminuer la consommation de lubrifiant dont le personnel technique doit réviser la consommation spécifique en lubrifiant et maîtriser les coûts des consommations.

---

<sup>1</sup> Robert MAESO, André Philipps et RAVLET, Dunon, Paris, 1996. page 9

Pour le contrôle de suivi des dépenses, le responsable doit maîtriser certains coûts comme :

- le coût des heures supplémentaires
- le coût des produits d'entretien
- le coût des fournitures de bureau
- le coût des produits pharmaceutiques
- les frais de téléphone
- les frais de mission
- les frais de voyage et déplacement

## **Section 2 : La confirmation**

Les recommandations et les propositions d'actions pour aider la société à réaliser son projet de redressement de la situation de trésorerie sont de renforcer la trésorerie de recettes de la société, de mesurer ou réduire les coûts de production et de réorganiser l'exploitation.

### **§ 1- l'améliorer de la trésorerie de recettes :**

Pour améliorer sa trésorerie, la société devrait adapter une meilleure gestion de l'exploitation. Elle doit analyser les ventes c'est à dire elle pourrait augmenter cette quantité si elle arrivait à réduire les anomalies des IBANOR. La société doit inciter ses clients à payer leur facture en temps voulus.

Pour cela, elle a l'intérêt à réaliser le projet d'utilisation des compteurs prépayés afin de maîtriser totalement le recouvrement de ses ventes.

### **§ 2- La réduction des coûts de productions**

Les coûts de production sont constitués par l'ensemble des charges<sup>1</sup> supportées en raison de la création de produits ou service par l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Pierre SABATIER et Christian RAVLET, Bordas, Paris, 2000. page 32

Alors les coûts de revient sont la somme des coûts de production et des coûts hors production.

En plus les coûts d'achats sont inclus dans les coûts de production.

La principale condition afin de minimiser les coûts de production serait de s'investir plus sur la production hydraulique par rapport au thermique. Ceci entraînera une diminution de ses dépenses en carburant.

Ensuite, la société doit démarrer une partie des centrales thermiques au fuel-oil puis réduire les coûts de location des groupes. Ainsi améliorer la prévention des pannes caractéristiques pouvant subvenir aux équipements de production en y consacrant quelque pourcentage au budget de production relevant des fonds propre de la JIRAMA.

### **§ 3- La réorganisation de l'exploitation**

La société ne cesse jamais de renforcer la gestion de son exploitation alors les principes de cette réorganisation se basent sur le niveau de la prise de décision. Elle se caractérise par l'allègement et l'adaptation de la structure organisationnelle au contexte de la région et aux exigences du rendement, la séparation des activités techniques, administratives et commerciales et la redistribution des ressources disponibles telles sont humaines, matérielles, financières et informationnelles.

Le principe de cette réorganisation se base sur le niveau du financement aussi qui sépare la trésorerie en deux :

- la trésorerie des recettes : sont transférés à la direction générale d'Antananarivo
- la trésorerie des dépenses : sont les accréditifs envoyés par la direction centrale.

Pour conclure cette partie, nous pouvons confirmer que le redressement de la trésorerie de la JIRAMA se résume par diverses actions fondamentales :

- ❖ la réduction des coûts de production, révision des groupes de production, c'est la révision des groupes pour éviter les pannes éventuelles,
- ❖ le renforcement de la croissance de la demande d'électricité pour augmenter les chiffres d'affaires ou les ventes,
- ❖ La réduction de dépendance de la production liée au carburant (gasoil) en utilisant les centrales hydrauliques pour minimiser les charges,
- ❖ L'installation des compteurs prépayés pour éviter les impayés et inciter les clients à ne pas commettre les fraudes qui impliquent l'augmentation progressive du tarif des fournitures.

## CONCLUSION

Il ressort de ses analyses que la production d'énergie électrique par centrale thermique fonctionnant au gasoil est un secteur d'activité non rentable. En effet, malgré les efforts considérables développés par la JIRAMA Mahajanga, elle réalise toujours un résultat déficitaire sur l'exploitation de l'électricité. Vis-à-vis de ses clients, elle n'arrive plus à satisfaire leurs besoins et leurs demandes en fournitures d'énergie électrique consécutivement aux coûts exorbitants du produit pétrolier utilisé, l'obligeant à limiter ses fournitures.

Comme solution palliative, la société a été obligée de louer les services de prestataires comme la société HFF (Henri Fraise et Fils) et la société ENELEC en attendant de procéder à des investissements propres à elle-même pour le renforcement de ses puissances installées dans la centrale thermique afin d'atteindre ses objectifs. Or, ces investissements ne sont pas possibles qu'après le redressement de la société.

Ce stage nous a permis d'apercevoir la JIRAMA d'un point de vue différent, et nous pouvons en déduire que la situation actuelle est compréhensible vu les problèmes réels que cette société rencontre dans l'exercice de ses fonctions. C'est pourquoi nous avons avancé des suggestions d'amélioration.

Etant donné que le bout du tunnel n'est plus très loin pour la société, vu les efforts de redressement qu'elle effectue actuellement, espérons que sa réussite apporte un développement rapide et durable pour l'économie nationale.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **I. OUVRAGES GENERAUX**

- BOISLANDELLE de Mahe H., « Gestion des Ressources Humaines par l' exemple », Chocard, Paris, 1991, 378 PAGES ;
- BORENTIN Philips et SOPEL Daniel, « Cas Comptable », Comptabilité et Gestion d'entreprise, Dunod, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, novembre 1999, 345 pages.
- GOUJET Christian, RAULET C. C., « Calcul des coûts complets », Analyse des coûts et des marges, Dunon, Paris, 1996, 365 pages.
- JOLIVET Félix et REBOUL Gérard, « Gestion financière appliquée », Tome 1 et 2 édition du Seuil, Paris, 2000, 325 pages.
- CADIN L. GUERINF et PI GEYRE, « Gestion des Ressources Humaines », Dunod, Paris, 2002, 643 pages.
- MAESO Robert, PHILIPS André et RAULET Christian, « Comptabilité Générale », Dunod, Paris, 1996, 315 pages.
- PHILLIPPS André, RAULET Christian et SABATIER Pierre, « Comptabilité générale et étude de trésorerie », Bordas, Paris, 1998, 318 pages.
- PHILLIPPS André, EGLEM Jean- Yves et RAULET C. C. «, « Analyse comptable et financière », Dunon, Paris, 200, 363 pages.
- RAULET C. C et GOUJET Christian, « Comptabilité Analytique et contrôle de gestion », Tome 1 et 2, Dunion, Paris, 1997, 344 pages
- RAULET C. C et SABATIER Pièrre, « Techniques quantitatives de gestion financière », Dunod, 3<sup>è</sup> édition, Paris, 2002, 257 pages.
- RAULET C. C, « Calcul des coûts et coûts de revient », Dunod, Paris, 2<sup>è</sup> édition, Avril 1998, 146 pages.
- RAULET C. C, « Coûts préétablis et écarts, gestion prévisionnelle et Budget », édition Bordas, Paris, juillet 1990, 267 pages.

- SARAF Jacques et DIGLE Emmanuel, « Fiscalité appliquée », Tome 1 et 2 Dunon, Paris, 1999, 262 pages.

## **II. COURS THEORIQUES**

-ANDRIAMARO RAOELISON Henri, cours de gestion des Ressources Humaines, 3è année IUGM, Université de Mahajanga, 2007 – 2008.

-ANDRIAMBELOSON Patricia, cours de gestion des Ressources Humaines, 4è année gestion, Université de Toamasina, 2008 – 2009.

-HORACE Gatien, cours de Management II, 4è année gestion, Université de Toamasina, 2008 – 2009.

-INDRAY Grégoire. Droit des affaires. 4è année gestion. Université de Toamasina. 2008-2009

- RAVOKATRA Seth, Cours de Management, 3è Année, Institut Universitaire de Gestion et de Management (IUGM) , Université de Mahajanga, 2006-2007

## **III- MEMOIRES DE MAÎTRISE**

-RAKOTORAHALAHY Jean Baptiste, mémoire de maîtrise ès Sciences de gestion, département de gestion, Université de Toamasina, 2009

## **IV-AUTRES DOCUMENTS**

- Textes sur la privatisation 2005 à la bibliothèque Municipale MAHAJANGA, concernant la comptabilité publique et privée à Madagascar.

- Journal Officiel R M, du 08/11/75, P. 84, la contrôle de gestion de la JIRAMA Mahajanga.

- Journal Officiel R M, du 27/04/00, P. 07, la Fiscalité des entreprises privées, la JIRAMA Mahajanga.

## **V- SITE WEB**

[www.jirama.mg](http://www.jirama.mg), 2010

[www.Jirama.mg](http://www.Jirama.mg), 2009

## **ANNEXES**

## **LISTE DES ANNEXES**

ANNEXE I : TABLEAU DE BORD TRESORERIE.....	108
ANNEXE II : TABLEAU DE BORD EAU.....	109
ANNEXE III : DEMANDE D'APPROVISIONNEMENT.....	110
ANNEXE IV : BON DE COMMANDE.....	111
ANNEXE V : BON DE TRANSPORT .....	112
ANNEXE VI : BON D'ESSENCE ET BON DE GAS-OIL.....	113
ANNEXE VII : FACTURE DE LA JIRAMA.....	114
ANNEXE VIII : PIECE DE PAIEMENT.....	115
ANNEXE IX : PIECE D'ENCAISSEMENT.....	116
ANNEXE X : BON DE RECEPTION .....	117

ANNEXE I  
TABLEAU DE BORD TRESORERIE

**ANNEXE II**  
**TABLEAU DE BORD EAU**

**ANNEXE III**  
**DEMANDE D'APPROVISIONNEMENT**

**ANNEXE IV**  
**BON DE COMMANDE**

**ANNEXE V**  
**BON DE TRANSPORT**

ANNEXE VI

BON D'ESSENCE ET BON DE GAS-OIL

**ANNEXE VII**  
**FACTURE DE LA JIRAMA**

ANNEXE VIII  
PIECE DE PAIEMENT

**ANNEXE IX**  
**PIECE D'ENCAISSEMENT**

ANNEXE X

BON DE RECEPTION

## **LISTE DES ILLUSTRATIONS**

### 1) Liste des figures

Figure n°1 – Zone occupée par DIR.....42

### 2) Liste des graphiques

Graphique n°1 – Courbe du client particulier.....88

Graphique n°2 – Courbe du client relevé.....89

Graphique n°3 – Courbe du client d'Administration.....90

### 3) Liste des schémas

Schéma n°1: L'exploitation de l'eau.....16

Schéma n°2: L'exploitation de l'électricité .....17

Schéma n°3: Organigramme Général de la JIRAMA.....23

Schéma n°4: Organigramme DGA.....26

Schéma n°5 : Organigramme DIR Mahajanga.....32

Schéma n°6: Organigramme au niveau de Madagascar.....38

Schéma n°7: Direction Interrégionale et les sous groupements.....41

Schéma n°8: Description des recettes de la Direction Centrale.....51

Schéma n°9: Achat à imputation directe inférieur à 10 000 Ar .....58

Schéma n°10: Achat à imputation directe supérieur à 10 000 Ar.....59

Schéma n°11: Achat entrée au magasin.....60

Schéma n°12: Circuit de traitement.....61

#### 4) Liste des tableaux

Tableau n°I:La quantité d'électricité vendue.....	77
Tableau n°II: Le compte d'exploitation au niveau d 'électricité.....	80
Tableau n°III: Résumé de la quantité d'eau vendue pendant les 18 mois..	82
Tableau n°IV: Le compte d'exploitation au niveau d 'eau dans 18 mois....	85
Tableau n°V: Le taux de recouvrement du client par ticulier.....	87
Tableau n°VI: Le taux de recouvrement du client re levé du compte.....	88
Tableau n°VII: Le taux de recouvrement du client a dministratif.....	89

## TABLE DES MATIERES

Sommaire.....	2
Remerciements.....	3
Liste des abréviations, sigles et acronymes.....	5
Introduction.....	7
Partie I –Présentation générale de la JIRAMA.....	9
Chapitre 1 – Généralités sur la société.....	11
Section 1 –Historique.....	11
§1- Période avant 1975.....	11
§2- Période après 1975.....	12
Section 2- Nomenclature.....	13
§1 - Forme juridique.....	14
§2 - Activités principales.....	14
A – Département eau.....	14
B - Département électricité.....	16
§3 – Situations Environnements.....	18
A - Institutions financières .....	19
B -Fournisseurs.....	19
C -Clients.....	20
§4- Les grandes sources .....	21
§5- Les caractéristiques de la JIRAMA.....	21
A - Principaux rôles .....	21
B - Réparation en générales.....	22

Section 3-L'organisation.....	23
§1- Les attributions des responsables.....	24
§2- Les objectifs.....	27
Chapitre 2 – Méthodologie d'analyse et d'observation.....	28
Section 1-Présentation de la méthodologie.....	28
§1-Sur le plan théorique.....	28
A - Collecte d'information.....	28
B - Choix du thème.....	29
C - Documentation.....	30
D - Entretien .....	30
E- Participation .....	30
F- Regroupement .....	30
G - Rédaction manuelle.....	30
H - Correction.....	31
I – Analyse.....	31
J - Détermination des limites .....	31
§2-Sur le plan pratique.....	31
A - Direction Interrégionale.....	32
B - Service comptabilité.....	33
C - Service de ressources humaines.....	33
D - Service commercial.....	33
E - Service contrôle de gestion.....	34
F- Service approvisionnement.....	35

G - Service de système informatique .....	35
H - Centre médicaux social .....	36
I - Service production eau.....	36
J - Service distribution électricité.....	36
K - Service distribution eau .....	36
Chapitre 3 : Localisation des zones et identification de la JIRAMA .....	37
Section 1- Organisation générale de la Jirama .....	37
§1- Organigramme de la Direction Général au niveau de	
Madagascar.....	38
§2- Situation actuelle de la JIRAMA.....	39
§ 3- Direction Interrégionale.....	39
A – Les sous groupements.....	40
B – Les secteurs.....	40
Section 1- Représentation géographique de la zone occupée par la	
Direction Interrégionale de la JIRAM Mahajanga .....	42
§1- Les contraintes.....	43
Partie II – Analyse et propositions d'amélioration du contrôle de gestion de	
trésorerie.....	44
Chapitre 1-Etude et analyse du thème.....	46
Section 1- L'Administration.....	46
§1-Management de l'organisation.....	47
§2-Administration du personnel.....	48
§3-Gestion financière et les moyens.....	49

A - Trésorerie caisse.....	50
1- Encaissement.....	52
2- Décaissement.....	55
B - Trésorerie banque.....	63
1- Encaissement.....	64
2- Décaissement.....	65
§4- Gestion des programmations et activités.....	65
A - Détermination des besoins de trésorerie.....	66
1- Budget et les prévisions de trésorerie.....	66
2- Objectifs des prévisions.....	67
3- Objet du budget de trésorerie.....	67
B - Flux de trésorerie.....	67
1- Définition.....	67
2- Flux liés à l'exploitation.....	68
3- Flux liés à hors exploitations.....	68
C - Description du suivi des engagements des dépenses.....	69
1-Traitemet et le suivi des demandes .....	70
2- Procédures à suivre.....	70
Section 2-Situation de trésorerie et ses produits.....	71
§1- Etude du compte d'exploitation.....	71
A- Au niveau de production.....	72
B- Au niveau de distribution.....	72
C- Au niveau du coût de revient.....	72

§2- Gestion de trésorerie de la JIRAMA.....	73
A- Concept de trésorerie .....	73
1-Trésorerie disponible.....	74
2- Trésorerie nette.....	74
3- Trésorerie sous- liquidité.....	75
4- Trésorerie sur- liquidité.....	75
B - Evolution de la trésorerie.....	75
C – Présentation quantité d'électricité vendue .....	77
D - Compte d'exploitation de l'électricité semestriel .....	80
E - Quantité d'eau vendue.....	82
F - Compte d'exploitation d'eau .....	85
Section 3- Etats des lieux de la société.....	86
§1- Recouvrement.....	86
§2- Mode de recouvrement.....	87
§3- Analyse de taux de recouvrement.....	87
A - Client particulier.....	87
B - Client relevé du compte.....	88
C - Client administratif.....	89
Chapitre 2- Diverses situations de la société .....	91
Section 1- Forces et faiblesses de la JIRAMA.....	91
§1- Points forts.....	91
§2- Points faibles.....	93
Section 2- Opportunités et menaces .....	94

§1 – Opportunités.....	94
§2- Menaces.....	94
Section 3- Les différents impacts à subir.....	95
§1- Impacts négatifs.....	95
§2- Impacts positifs.....	95
A – Dans le cadre financier.....	95
B – Dans le cadre environnement .....	95
C - Sur les coûts d'exploitations.....	96
D - Sur l'offre de la société.....	96
Chapitre 3- Recommandations .....	97
Section 1- Propositions d'améliorations .....	97
§1- Réalisation.....	97
§ 2- Les charges à réduire.....	98
Section 2- Confirmation.....	99
§1- Renforcement de trésorerie de recettes.....	99
§2- Réduction des coûts de productions.....	99
§3- Réorganisation de l'exploitation.....	100
Conclusion générale.....	102
Annexes.....	116
Liste des illustrations.....	118