

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| REMERCIEMENT..... | 2 |
| INTRODUCTION..... | 6 |
| Partie I : Présentation Générale de l'Entreprise..... | 9 |
| Chapitre I : Généralité de la société..... | 9 |
| Section 1 : Historique..... | 9 |
| Section 2 : Identification de la société..... | 11 |
| Section 3 : Organigramme générale de la société..... | 18 |
| Chapitre II : Méthodologie d'analyse et d'observation..... | 24 |
| Section 1 : Compte rendu globale du stage..... | 24 |
| Section 2 : Présentation de la méthodologie..... | 25 |
| Partie II : Etude et Analyse du renforcement du contrôle de gestion de trésorerie..... | 36 |
| Chapitre 1 : Etude et analyse du thème..... | 36 |
| Section 1 : Etude sur existante..... | 36 |
| 1 : Management de l'organisation..... | 36 |
| 2 : Administration du personnel..... | 37 |
| 3 : Gestion financière et les moyens..... | 38 |
| 4 : Gestion des programmations et activités..... | 51 |
| Section 2 : La situation de trésorerie de la JIRAMA Mahajanga et ses produits..... | 55 |
| Section 3 : Etat de lieu..... | 63 |
| Chapitre 2 : Force et faiblesse de la société..... | 66 |
| Section 1 : Force (méthode, milieu, moyens, main d'œuvre, matériels)..... | 66 |
| Section 2 : Faiblesse de la société (méthode, milieu, moyens, main d'œuvre, matériels).... | 67 |
| Chapitre 3 : Opportunités et menaces | 68 |
| Section 1 : Opportunités..... | 68 |
| Section 2 : Menaces..... | 69 |
| Section 3 : Impact négatif..... | 69 |
| Section 4 : Impact positif..... | 70 |

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

| | |
|--|----|
| Partie III : Recommandations – Propositions d’actions..... | 73 |
| Chapitre 1 : Conseils – Recommandations – Proposition d’Actions ou de solutions..... | 73 |
| Section 1 : Conception – Réalisation..... | 73 |
| Section 2 : Confirmation – Confrontation..... | 74 |
| Conclusion | 77 |
| Liste de tableau..... | 78 |
| Liste de schéma..... | 79 |
| Liste des abréviations..... | 80 |
| Bibliographie..... | 81 |
| Annexe..... | 82 |
| Liste des annexes..... | 83 |
| Table des matières..... | 84 |

INTRODUCTION

Toute entreprise a ses nécessités à tout niveau que ce soit technologie, 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.

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.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

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

Nous avons opté le thème : RENFORCEMENT DU CONTROLE DE GESTION DE TRESORERIE DE LA JIRAMA.

La présentation sera donc axée sur trois volets :

- Cadre d'étude et Méthodologie;
- Etude et Analyse du redressement financier ;
- Recommandation et Proposition d'action.

PARTIE I

PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE

Partie I PRESENTATION GENERALE DE LA JIRAMA

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

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

La JIRAMA est présentée dans toutes les villes de Madagascar.

Chapitre I : Généralités de la société :

La société est une société anonyme particulière, qui est encore dans le cadre de la direction publique. Elle occupe une très grande place dans la vie courante des peuples malgaches. Avec ses produits, elle est encore, le seul distributeur de l'eau potable et de l'électricité.

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

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

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 d'après de 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).

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

En 29 septembre 1952, à côté d'EEM est créée un accord entre Etat et la société d'Energie de Madagascar (SEM) pour l'adduction et la distribution d'eau potable.

En 04 février 1974, l'Etat a confirmé son monopole en créant la société malgache de l'eau et de l'Electricité (SEEM) par l'attribution de l'actif et du passif du bilan de l'EEM. Il a regroupé transitivement à l'intérieur d'une nouvelle société d'intérêt national de l'eau et de l'électricité (SINEE), la totalité des ressources et emplois de la SMEC 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 SMEC et la GNE au sein de la JIRAMA. A cette époque, elle est le membre fondateur de l'association des électricités des îles de l'Océan indien (AEIOI).

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

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

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

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

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

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

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

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

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

La Jiro sy Rano Malagasy est l'abreuvié 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 - IDENTIFICATION DE LA SOCIETE :

| | |
|---------------------------------------|--|
| <u>Raison sociale</u> | : Jiro sy Rano Malagasy |
| <u>Nom commercial</u> | : JIRAMA |
| <u>Statut juridique</u> | : Société d'Etat |
| <u>Numéro registre de commerce</u> | : 7120 |
| <u>Numéro statistique</u> | : 5111016011258 |
| <u>Numéro d'identification fiscal</u> | : 0021411 |
| <u>Capital social</u> | : 17533094608.40 |
| <u>Nombre d'actionnaire</u> | : 250 |
| <u>Adresse</u> | : JIRAMA MAHAJANGA 03 BP : |
| <u>Siège sociale</u> | : MAHAJANGA |
| <u>Deuxième adresse</u> | : jirama : 149, Rue, Rainandriamampandry : BP 200- Ambohijatovo : Tana – 101. |

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

2 –1 - Forme juridique :

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

2 –2 - Activités principales :

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

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

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

- Activité eau ;
- Activité électrique.

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 en maximum pour produire l'eau potable. Cette société pratique une opération de changer le tuyau en profondeur pour diminuer la salubrité ou saleté dans l'eau et d'avoir l'eau potable.

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

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

Elle se fait en trois étapes :

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

° 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.

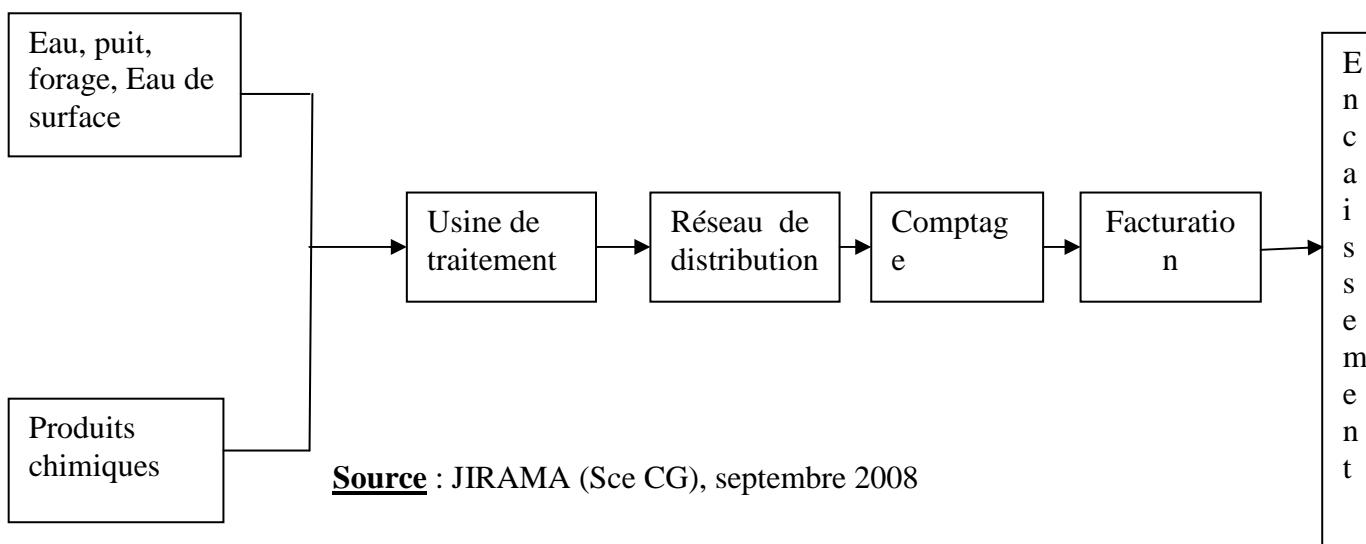
° Enfin, l'eau fera l'objet d'un traitement. Effectivement, l'eau doit être traitée avant la distribution afin qu'il puisse être potable et buvable.

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° I : L'exploitation de l'eau



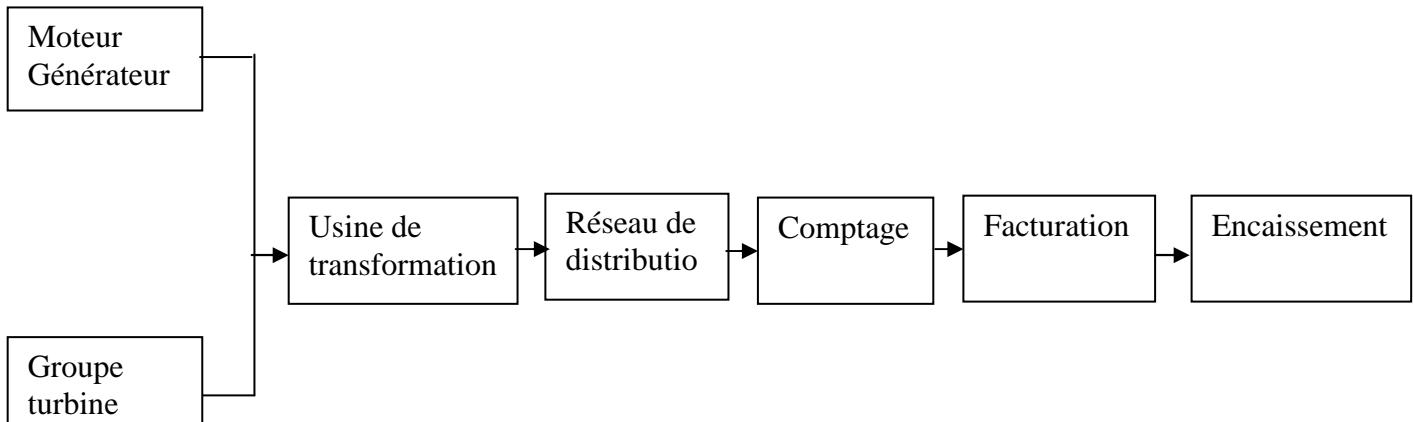
b -Département électricité :

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

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

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° II : L'exploitation d'électricité



Source : JIRAMA (Sce CG), septembre 2008

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.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

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 gaz -oil.

2 – 3 - Environnements :

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. Elle contribue au développement économique du pays par la création d'emplois. Elle active plusieurs personnels, 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 ; BOA, BMOI, BFV, 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 concerne 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.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

- ❖ 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 de 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 des clients à la JIRAMA :

- ❖ Code 10 : Client particulier : « CP » : Ceux qui utilisent le courant électrique à l'usage domestiques et tarifiés 14 et 16. Payants 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,...

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

- ❖ 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.

2- 4 - RESSOURCES DE LA SOCIETE :

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

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

- ↳ La maintenance et réparation ;
- ↳ La confection branchement et tuyau ;
- ↳ La vente ;
- ↳ La distribution.

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- Les répartitions de la JIRAMA en générale :

La société JIRAMA a divisé 07 régions distinctes dont :

- Diego,
- Antsirabe,
- Fianarantsoa,
- Majunga,
- Tuléar,

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

- Tamatave,
- Antananarivo.

Ce sont les directeurs Interrégionaux. Elles sont rattachées directement à la direction générale qui se situe à Antananarivo.

Section 3 - ORGANIGRAMME GENERAL DE LA JIRAMA

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

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

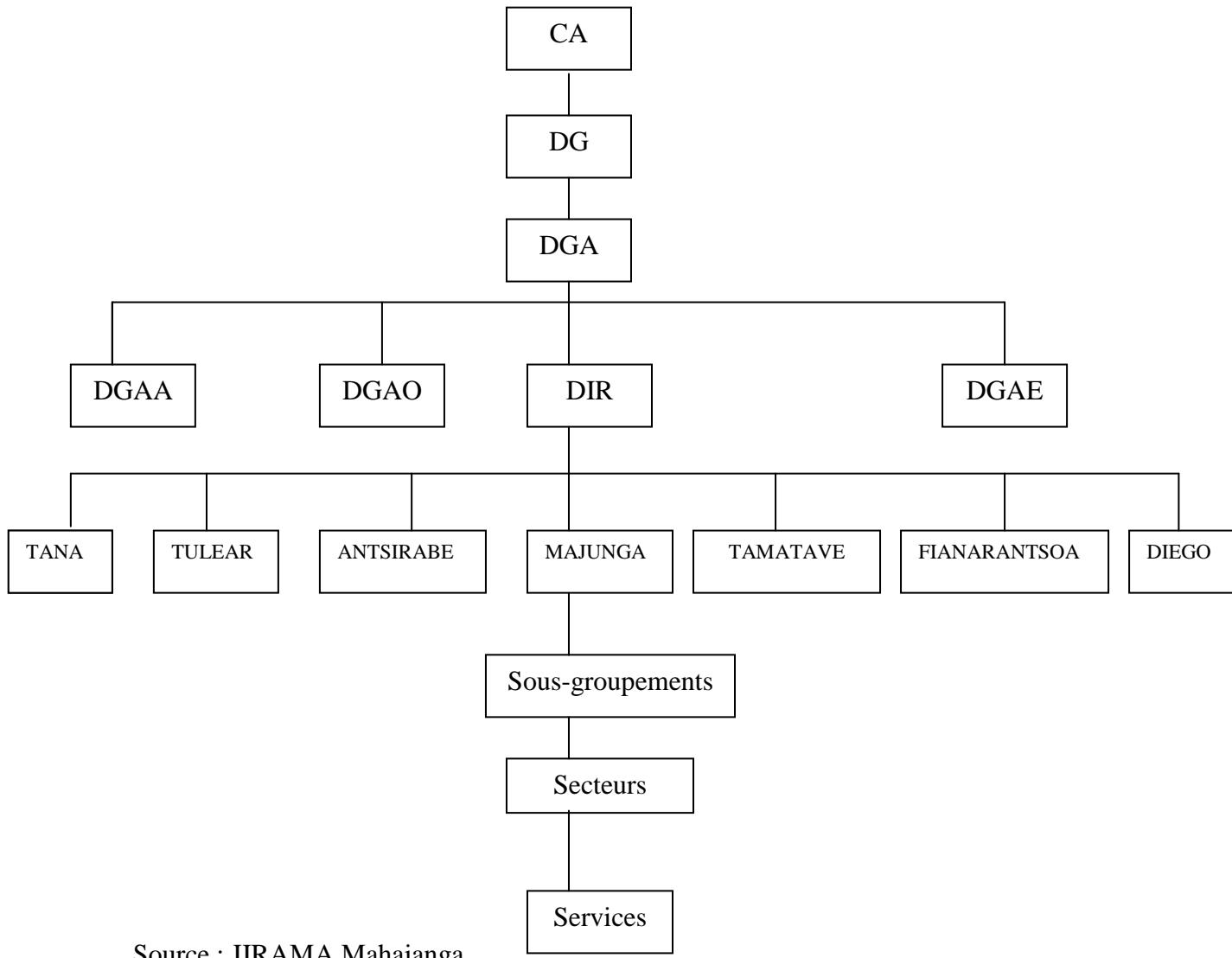
La direction régionale de la JIRAMA Mahajanga a subit quelque changement au niveau des dirigeants, elle est l'une des directions considérées comme un leader dans la société. Elle comporte plusieurs services et chaque service a ses propres activités.

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

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

ORGANIGRAMME GENERAL DE LA JIRAMA

Schéma n° III :



1- Les attributions des principaux responsables :

❖ Le CA :

Le conseil d'administration a investi de pouvoir le plus étendu pour l'administration de la société. Il a notamment les pouvoirs suivants, lesquels 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.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

- 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 à toute masse salariale y compris les directeurs, les employés ou agences et détermine leurs attributions.
- Il présente chaque année à l'Assemblée Générale toutes propositions d'augmentations ou diminutions du capital, de prorogation, fusion, dissolution anticipée de la société, de modifications ou addictions aux statuts.
- Enfin, il exécute toutes décisions de l'Assemblé 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 Médicaux 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 suivantes :

- Définir la politique générale d'entreprise à long et moyen terme,
- Prendre des décisions stratégiques à haut risque,
- Signer 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.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

❖ Le DGA :

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

Les composants de DGA :

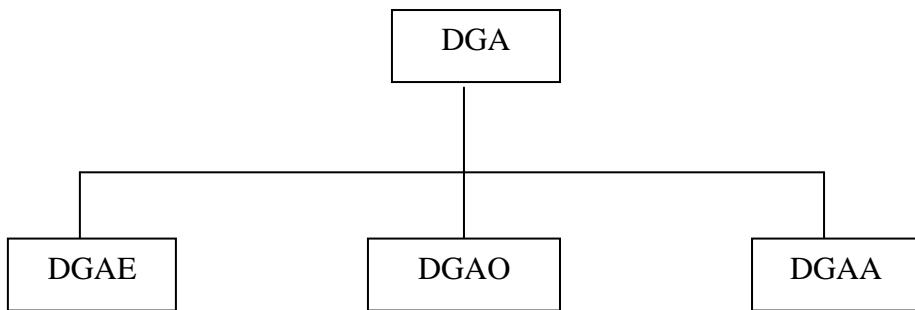
Il est composé de :

✚ 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 ».

2- Les composantes de DGA



Source : la hiérarchie de la société JIRAMA fait par moi- même.

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 au DGAE mais dans le domaine eau. Il s'occupe totalement sur le bon fonctionnement du département eau à la JIRAMA.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

Le DGAA :

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

3-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

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

En bref, pour conclure ce chapitre, la JIRAMA en générale 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 condutions et les obligations effectuées dans la direction centrales (Tana).

Chapitre II – METHODOLOGIE D’ANALYSE ET D’OBSERVATION :

Dans l’IUGM, 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 deuxième et troisième année faisaient un stage pratique au sein d’une société pour mettre en pratique ce que nous avons appris en théorie en durant 45 jours. Il s’est déroulé du 15 septembre au 26 novembre de 2008 au sein de la JIRAMA DIR Mahajanga.

Section 1 – Compte rendu global du stage

Les six semaines que nous avons passées au sein de la société JIRAMA ont été fortes et bénéfiques durant lesquelles nous avons pu appliquer les connaissances que nous avons acquises sur les pratiques réelles effectuées au sein de l’entreprise.

En effet, dès le commencement du stage, nous nous sommes présentés au service des ressources humaines (SRH) et le chef de service nous a mis au courant des règlements régissant l’organisation de travail de l’entreprise.

Nous étions donc soumis aux règlements et aux conditions internes de la société car nous étions intégrés parmi le personnel.

Par la suite, nous avons effectué une visite et renseignement à tous les chefs de service qui nous avaient donné une aperçue générale de ce qu’est le monde professionnel et en particulier celui de la JIRAMA.

Ils ont aussi profité de cette occasion pour nous donner des conseils qui nous ont beaucoup aidés. Durant les deux ou presque trois semaines du stage, nous avons étudié la situation de trésorerie des divers secteurs de la société, de vérifier les comptes, puis corriger les fautes obtenues dans les documents pour faciliter l’analyse de la situation de la trésorerie de la JIRAMA en générale.

Pendant la mission du chef de service SCG, nous avons procédé à l’observation générale de la société, en passant une journée dans deux services tout en essayant d’obtenir un entretien avec ses responsables concernés, dans le but de savoir en quoi consiste exactement le rôle que joue le service qui lui est rattaché.

A partir de la quatrième semaine, nous avons été commencés de faire la rédaction propre pour présenter au chef de service contrôle de gestion (SCG), service au sein duquel nous avons autorisé de pratiquer notre stage.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

Nous avons pu comprendre les généralités sur la réalisation et le mode de fonctionnement de la société JIRAMA. Nous avons pu par la suite élargir mes connaissances mais nous avons également découvert une nouvelle facette du mode professionnel avec ses contraintes.

Section 2- 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 services. Nous allons créer une relation très proche entre eux pour que nous ayons des informations satisfaisantes à notre recherche.

• Dans le service comptabilité :

Nous faisons la prise de contact directe au chef hiérarchique de ce service pour nous expliquer bien les flux de trésorerie et les principales fonctions de tous les services, ainsi que les informations nécessaires à notre recherche, concernant la société JIRAMA.

Les personnels expriment 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 saisi 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

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

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 choisissons c'est : «Renforcement 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 fois 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 mon attention et m'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 orthographes 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.

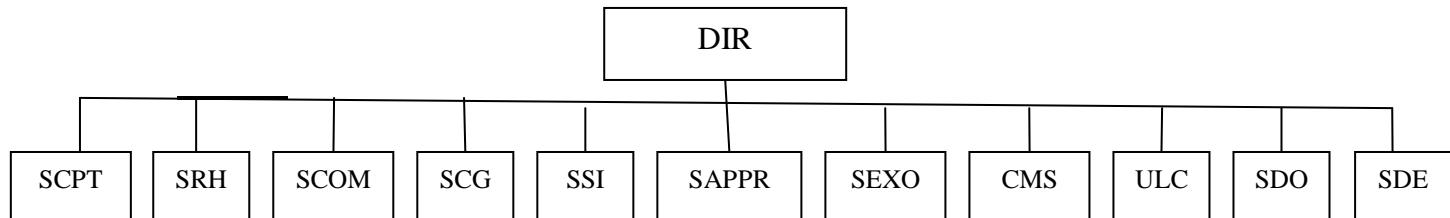
2 - sur le plan pratique :

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° IV :

3- L'organigramme DIR MAHAJANGA :



Source : JIRAMA Mahajanga

| | |
|---------------------------------------|--|
| 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 | |

a- DIR :

La direction interrégionale de la JIRAMA de Mahajanga se divise en 11 services et chaque service aux 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 ;

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

- 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 de privée 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) :

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

c- Le service de ressource humaine :

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 personnelle ;
- 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

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

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.

1- 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.

2- 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 (recette et charges) ayant reçues l'aval de la direction générale et selon la procédure en vigueur.

3- 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 budgétaire 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.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

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 donnée informatique.

Il s'occupe aussi les établissements des factures et qui transmettre ensuite au service commercial pour leur distribution.

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

h- Centre médicaux social :

La JIRAMA dispose d'un CMS en faveur de ses personnels et de leurs familles. Le CMS possède une de stomatologie. Il assure la santé du personnel en donnant du conseil et le mode de traitement de leurs maladies. Il en est de même des accidents de travail.

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 pompes.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

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 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.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

Nous avons vu le 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.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

Pour conclure cette première partie qui montre la présentation générale de la JIRAMA. Maintenant, nous allons passer à la deuxième partie intitulée : «Etudes et analyse de renforcement du contrôle de gestion de trésorerie ».

PARTIE II

ETUDE ET ANALYSE DU

RENFORCEMENT DU CONTROLE DE

GESTION DE TRESORERIE

Partie II – ETUDE ET ANALYSE DE RENFORCEMENT DU CONTROLE DE GESTION DE TRESORERIE

Chap 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 au peuple local.

Section 1 : Etude sur existante :

Actuellement, la JIRAMA dessert globalement pour toute l'ile, 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 couts. La société JIRAMA Mahajanga utilise une centrale thermique que 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 du point du coût.

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 un dans un délai bien déterminé »

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

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 obligé de dépendre aux services de prestataires 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 détient 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 de sa puissance installée avec les maintenances 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 par espèces.

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 ;

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

- 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 de ressource humaine de la JIRAMA que avons reçu les contenus de la fonction de la gestion des ressources humaines. 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 ;
- ❖ les relations sociales ;
- ❖ le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnelle ;
- ❖ 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.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

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 consiste la caisse recette et caisse dépense de l'entreprise.

Caisse de recette :

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

Caisse de dépense :

Elle substitue 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 DIR doivent être versées immédiatement à la banque sans être dépensées, puis transférer directement à la direction centrale de la capitale.

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

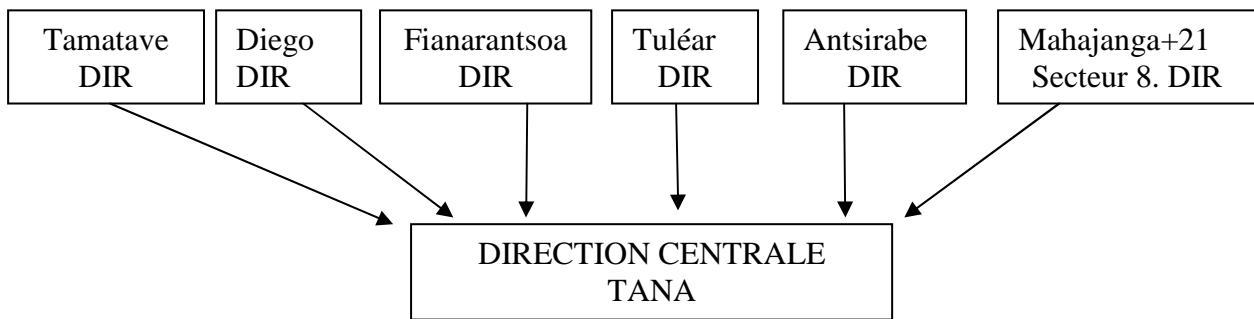
Lorsqu'une entreprise fait le versement à la banque, le compte 512 est débité par le crédit du compte 53 caisse.

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

Toutes les directions Interrégionales sont envoyées leur recettes à la direction centrale.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

Schéma n° V : Description des recettes



Source : JIRAMA MAHAJANGA

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 dépense.

Si la banque va régler le compte des clients ou de l'entreprise, l'écriture de l'entreprise présente que 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 direct mais la location des groupes, les frais des carburants et les lubrifiants sont réservées exclusivement au niveau de la direction générale (Tana) ainsi que les frais personnels, les pièces détachées des groupes et les matériels informatiques.

a1-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.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

❖ 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 dépôse ;
- 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 soient 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 :

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

➤ 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 tâche de contrôler et suivant 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.

• L'encaissement hors brisé

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

- 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 où 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 espèce 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 espèce, ainsi que la somme de chaque type de nature (total de paiement en espèce et total des paiements par chèque).

a 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 fonctionnements
- Dépenses sur crédits

• **Dépenses de fonctionnements sont :**

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

• **Les dépenses sur crédits :**

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

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

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

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

+ **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 DA le prix qui représente le coût le moins disant sans négliger la qualité et le nom du fournisseur.

Ensuite, le service approvisionnement transmet la DA au service contrôle de gestion pour vérifier la prévision budgétaire disponible et conformité de DA et au DIR 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 caisse est crédité par le débit du compte 60 charge avec la section analytique du service demandeur.

Achat sur imputation directe supérieur à 10 000 Ariary.

Après avoir passé par, le DIR, 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 BR, BC, et BL 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 crédit du compte 512 banque

+ **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

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

Le magasinier établit le BS en livrant les articles demandés par le service concerné. Le service approvisionnement envoie la facture, BC, BR et la DA au service comptabilité pour passer aux différentes écritures et établir la pièce de paiement.

Pour une petite remarque à la JIRAMA, il existe un type d'achat qui ne peut se faire au niveau des DIR. C'est ce qu'on appelle l'achat d'immobilier.

+ Achat d'immobilier

Il regroupe l'achat des biens classés en compte des immobilisations en PCG 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 générale à Antananarivo. C'est pour cela qu'il doit demander le visa du Directeur général avant d'être entamé.

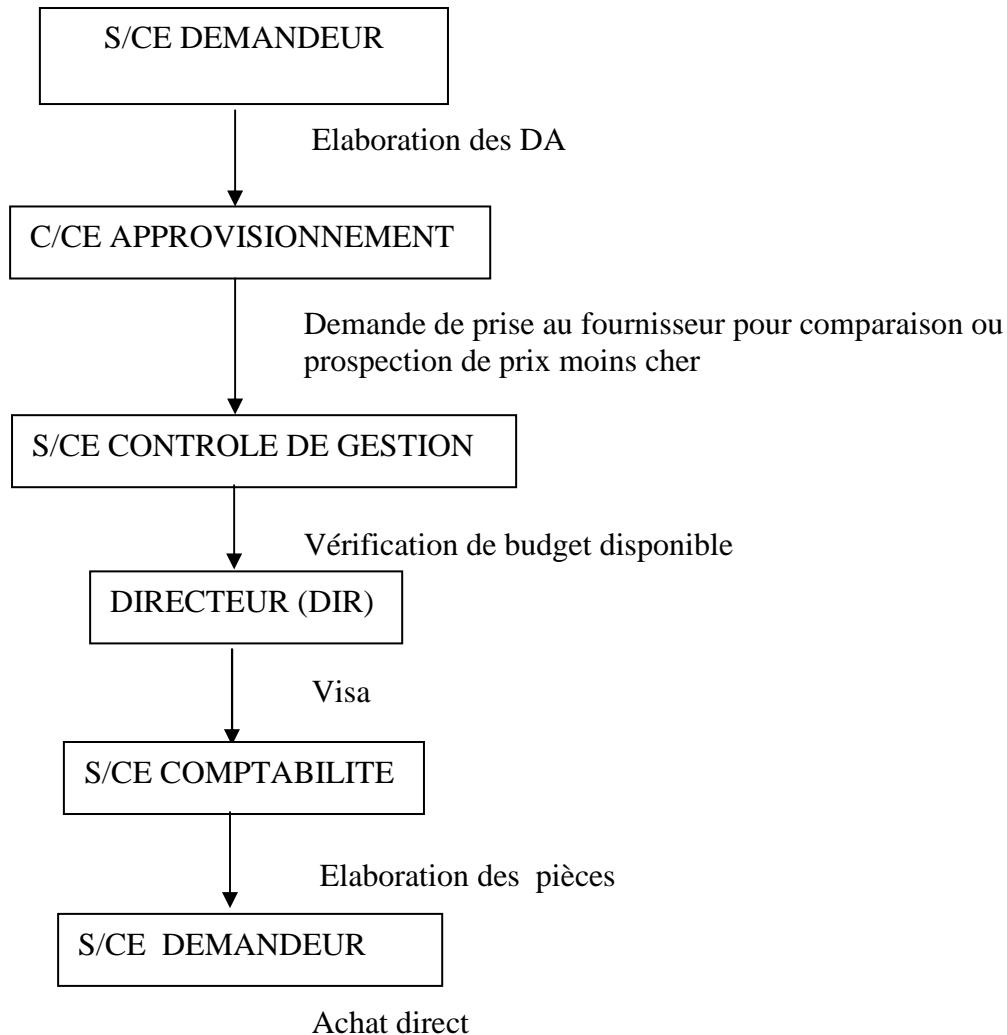
Le circuit suivant résume les procédures des achats.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

Achat sur imputation directe

- Inférieur à 10 000 Ariary

Schéma n° VI



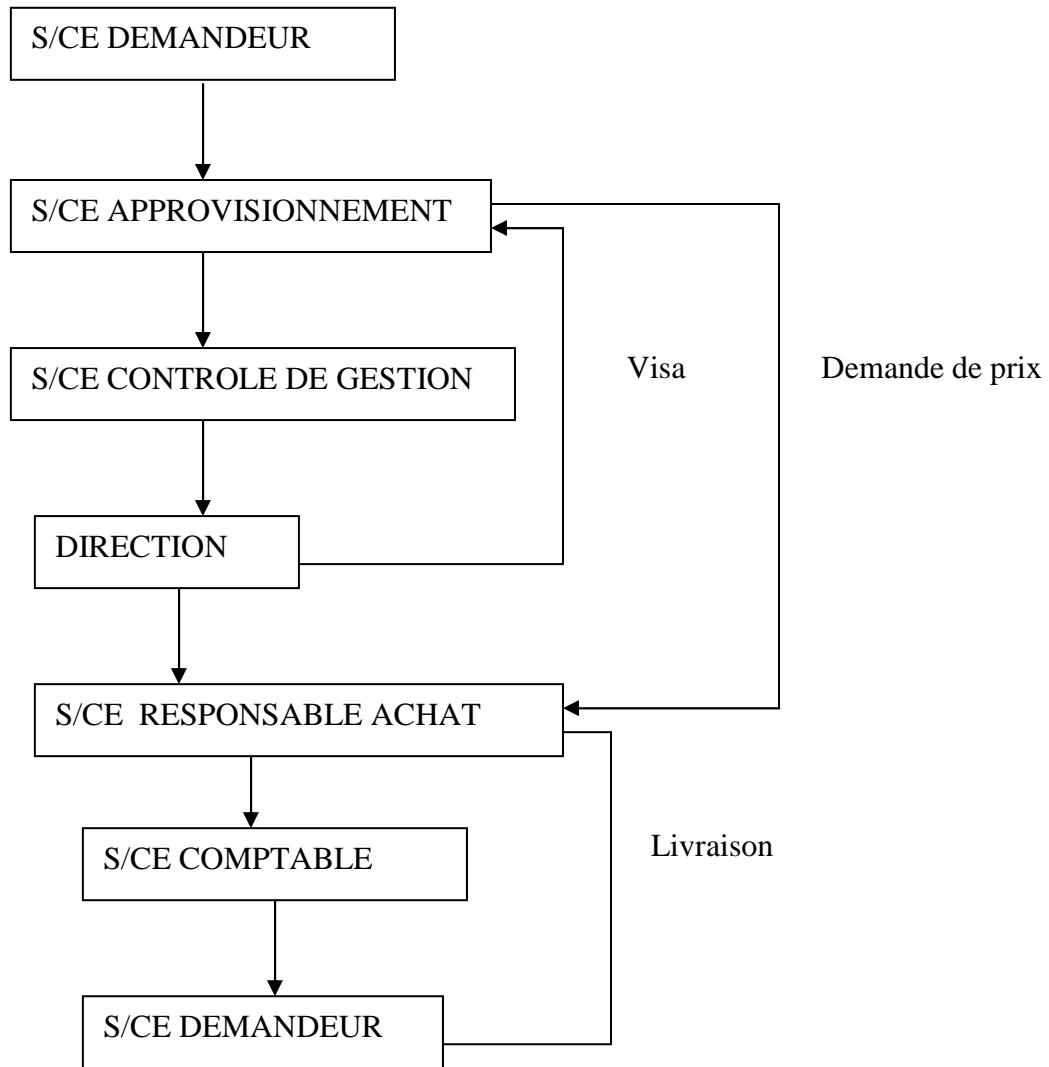
Source : JIRAMA Mahajanga

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

Achat sur imputation directe

- Supérieur à 10 000 Ar

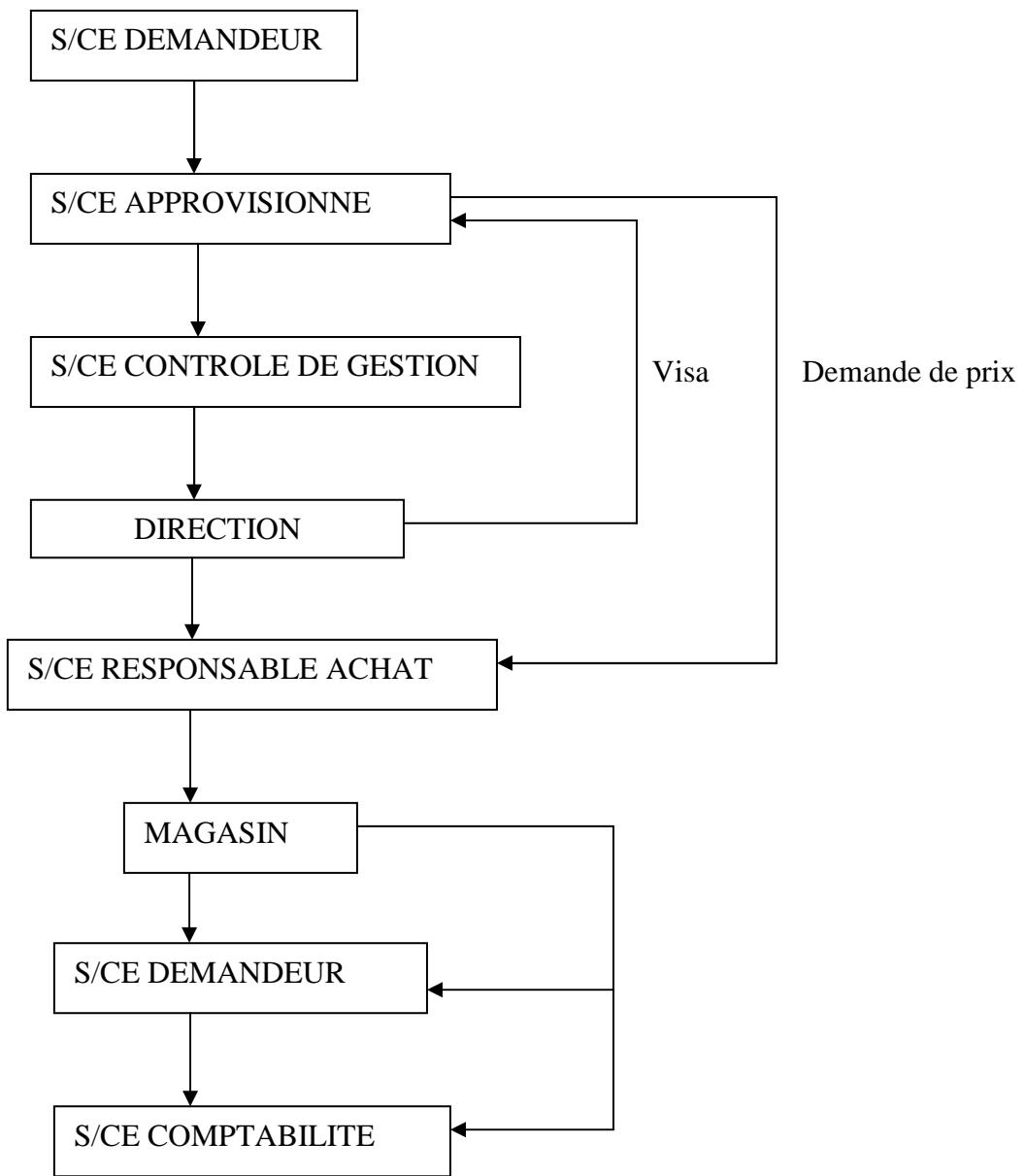
Schéma n° VII



Source : JIRAMA Mahajanga

Achat entrée au magasin :

Schéma n° VIII



Source : JIRAMA Mahajanga

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

• 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 :

- BMOI
- BOA
- BFV – SG
- BNI – CA

La trésorerie banque est divisée en deux :

- Banque de recette
- Banque de dépense

Banque de recette :

Ce sont des versements venant des caisses de recettes que ce soit par chèque ou en espèce. 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 dépense :

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

b1- Encaissement :

Versement en espèce

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.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

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.

b2- 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 personnels, 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

1 – 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.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

- **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 :

a1- Le budget et les prévisions de trésorerie

La fonction financière c'est 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 la 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.

a2- 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.

a3- 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.

$$\boxed{\text{Budget} = \text{Investissement} - \text{Financement permanent}}$$

b – Les flux de trésorerie :

b1- 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.

b2- 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.

b3- Les flux liés à hors exploitations regroupent :

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

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

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'objectifs principaux 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'affection 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

c1-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 ;

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

- le dépassement éventuel des dépenses par rapport au budget prévu.

c2- 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
- a définir les critères d'objectif à souigner à chaque exploitation tels que :

- Le transfert de fond 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 question suivante = est-ce que les recettes de la JIRAMA ou bien est-ce que 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 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

Nous allons apprendre dans la théorie que le coût de 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 reparties en deux produits dont 60% sont repartis en électricité et 40 % en eau.

$$\text{Coût de revient} = \text{coût de production} + \text{coût de distribution} + \text{charges mixte}$$

Donc, nous tirons le résultat comme suit :

$$\text{Résultat} = \text{chiffre d'affaire} - \text{coût de revient}$$

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.

a-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.

a-2- La trésorerie nette :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Ressources financières} - \text{Besoins d'exploitations}$$

$$\begin{aligned}\text{Ressources financières} &= \text{fonds propre} &= \text{capitaux permanents} \\ &+ \text{dettes à terme}\end{aligned}$$

$$\text{Besoins d'exploitations} = \text{Besoins d'investissements} + \text{besoins au fond de roulement}$$

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

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

Les ressources sont constituées par le fonds propre et par les dettes à 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 fond de roulement ou bien besoins d'exploitations.

a-3- La trésorerie sous- liquidité :

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

a-4- La trésorerie sur – liquidité:

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

b- L'évolution la trésorerie

On se définit en avant que la trésorerie est égale à la différence entre le fond de roulement et le besoin en fond de roulement. La variation de ces 02 grandeurs qui déterminent l'évolution de la trésorerie.

$$\text{Trésorerie} = \text{Fond de roulement} - \text{Besoin en fond de roulement}$$

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

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

Les entreprises à cycle de fabrication long et produisant l'une forte valeur ajoutée ont un besoin en fond de roulement élevé mais le sens contraire une entre 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 à cycle entraîne une diminution des besoins en fonds de roulements et par conséquents la trésorerie va augmenter, or l'allongement de ces délais augmente ces besoins et augmente la trésorerie.

Malgré cela, une augmentation du chiffre d'affaire entraînent un accroissement des charges telles que ; consommations, salaire, frais fixe, 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 – Tableau représentatif de la quantité d'électricité vendue du 2007 - 1^{er} semestre 2008

Le service commerciale et le service technique ont pour taches de :

- prévoir la quantité produite satisfaisant la demande de la clientèle en énergie de baisse 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

| Libellés | Unités | Quantité | | Total |
|---------------|--------|----------|-------------------------------|--------|
| | | 2007 | 1 ^{er} semestre 2008 | |
| Vente | MWH | 39.471 | 17.235 | 56.706 |
| Productions | MWH | 47.799 | 20.783 | 68.582 |
| Distributions | MWH | 45.503 | 20.251 | 65.754 |
| Rendements | % | 87 | 85 | 86 |

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

Rendement = quantités vendues / quantités d'énergie livrées x 100

Interprétation

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 :

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

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

-les anomalies effectuées par les agents :

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

Cela concerne l'JBANOR de gestion

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

d – Le compte d’exploitation au niveau d’électricité en période d’année 2007 et 1^{er} semestre 2008.

Tableau n°2

| Libellés | Unité | Quantité | | Total |
|----------------------|-------|-------------|----------------------------------|-----------------|
| | | 2007 | 1 ^{er} semestre 2008 | |
| 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 |

Interprétation

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 vétuste des groupes électrogènes qui ne sont pas performants d’autre part.

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

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

e – Tableau résumant la quantité d'eau vendue pendant le 18 mois

Tableau n° 3

| Libellés | Unité | Quantité | | Total |
|---------------|----------------------|----------|----------------------------------|-------|
| | | 2007 | 1 ^{er} semestre 2008 | |
| Vente | 10 m ³ | 4004 | 2310 | 6314 |
| Productions | 10 m ³ | 6576 | 3570 | 10146 |
| Distributions | 10 m ³ | 6123 | 3214 | 9337 |
| Rendements | % | 65 | 72 | 68 |

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 branchements.

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 ? »

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

Tableau n° 4

| Libellés | Unité | Quantité | | Total |
|----------------------|-------|-----------|----------------------------------|-----------|
| | | 2007 | 1 ^{er} semestre 2008 | |
| 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 |

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

Interprétation

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 qu 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 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

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

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 déposé 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)

| Mois | unité | Janv | Fév | Mars | Avril | Mai | Juin | Total |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2007 | % | 41,45 | 38 | 40,14 | 39,16 | 41,61 | 40,08 | 40 |
| 2008 | % | 51,72 | 48,06 | 49,66 | 50,24 | 50,61 | 48,72 | 50 |

D'après ce tableau, le taux de recouvrement est assez moyen, car le montant encaissé sur les factures est de 50% pour l'année 2008.

Il est dû à la situation critique de la JIRAMA en 2007 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 (CP)

| Mois | unité | Janv | Fév | Mars | Avril | Mai | Juin | Total |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2007 | % | 11,62 | 22,95 | 28,66 | 34,78 | 25,25 | 22,82 | 24,3 |
| 2008 | % | 36,45 | 37,67 | 43,78 | 40,25 | 40,65 | 38,25 | 40 |

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

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)

| 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 |

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 d 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.

Cette partie 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.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

Chap II – Forces et faiblesses 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 de la société JIRAMA

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.

Tous d'abord, le premier point fort de la société JIRAMA a son âge. 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.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

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 repartît 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 essentiel 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,...

Section 2 : Les faiblesses 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 se

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

datent très longtemps et ne sont plus adaptés à la situation actuelle vu l'évolution actuelle 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, les ordinateurs luits et dépourvus de puissance énorme.

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 (hausse 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, la non satisfaction de la demande risque d'être menacée à cause d'un problème qu'elle essaie de résoudre jusqu'à maintenant qui est le délestage.

Chap III : Opportunités et menaces

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

Section 1 : Les opportunités

Malgré la hausse de la consommation utilisée par la JIRAMA, elle fait tous les possibles 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 situation qui frappe la JIRAMA durant toutes les années, elle ne cesse de satisfaire les consommateurs.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

Donc, en voyant la hausse de la consommation du gas-oil, l'avenir de la JIRAMA reste toujours entre les mains de la clientèle pour le paiement à temps ou régulier de la facture, le changement de comportement de consommateurs pour freiner toute sorte de mauvaise foi tels que ; vol, piquage, enlèvement de plomb.

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

Section 2 : Les Menaces

En raison de problème qui se pose, la JIRAMA est contrainte de prendre certaines mesures comme le délestage qui peut provoquer une mauvaise pour tout le monde, car il y a beaucoup des choses abîmées comme les nourritures, les appareils,...

La diminution des ventes, l'insatisfaction de la clientèle suite ou délestage entraînent une baisse de revenu.

Ensuite, tous les activités industrielles seraient touchées, ceux qui entraînent des défauts de considération pour le pays et amènent la fermeture d'usine.

En outre, le délestage menaçait surtout les activités de la plupart des opérateurs économiques et quelquefois la cession d'immobilisation de l'entreprise. Cette dernière situation va entraîner la croissance économique de notre pays par le fait, d'une part, de l'augmentation de nombre des chômeurs et d'autre part, la diminution des recettes de l'Etat pour le développement du pays.

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

Section 3 : Les impacts négatifs

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

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

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.

Section 4 : Les impacts positifs

1-Sur le plan financier :

A cause de problème qui s'implique 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.

2- Sur les environnements de la société :

Maintenant, la société améliore les relations externes pour avoirs le financement aux divers partenariats. Elle gagne la confiance de ses différents investisseurs et de ses partenaires tels que : les banques, ses fournisseurs et les autres prestataires de service.

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

3- Sur les coûts d'exploitations

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 se coûte à 30% moins 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 pour assurer son exploitation.

4- 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.

PARTIE III

RECOMMANDATIONS

Partie III : LES RECOMMANDATIONS

Chap 1 : Conseil/ recommandation/ proposition d'Actions

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

Section1 : La conception:

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 sera fait d'adapter à :

- 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 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'électricités 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.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

D'après l'analyse faite, la société est trop dépensée à l'exploitation, elle devrait mieux maîtriser ses charges d'exploitations. Elle doit assister de 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 les personnels techniques doivent réviser la consommation spécifique en lubrifiant et maîtriser le coût des consommations.

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 productions et de réorganiser l'exploitation.

1- L'améliorer de trésorerie de recettes :

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

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 :

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 carburants.

Ensuite, la société doit démarrer une partie des centrales thermiques au fuel-oil puis réduire les coûts de locations 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 l'entreprise 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 informations.

Le principe de cette réorganisation se base sur le niveau de 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 la conclusion, nous pouvons confirmer que le redressement de la trésorerie de la JIRAMA se résume des diverses actions fondamentales :

- ❖ la réduction des coûts de productions, 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,

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

- ❖ 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 société pour 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 m'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 j'ai 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.

LISTE DE TABLEAU

| | |
|---|----|
| Tableau n° I : Tableau représentatif de la quantité d'électricité vendue..... | 62 |
| Tableau n° II : Tableau du compte d'exploitation au niveau d'électricité..... | 64 |
| Tableau n° III : Tableau résumant la quantité d'eau vendue pendant les 18 mois..... | 65 |
| Tableau n° IV : Tableau du compte d'exploitation au niveau d'eau dans 18 mois..... | 65 |
| Tableau n° V : Tableau du taux de recouvrement du client particulier..... | 67 |
| Tableau n° VI : tableau du taux de recouvrement du client relevé du compte..... | 67 |
| Tableau n° VII: tableau du taux de recouvrement du client administratif..... | 68 |

LISTE DE SCHEMA

| | |
|--|----|
| Schéma n° I : L'exploitation de l'eau..... | 16 |
| Schéma n° II: L' exploitation de l'électricité | 17 |
| Schéma n° III: Organigramme Général de la JIRAMA..... | 22 |
| Schéma n° IV: Organigramme DIR Mahajanga..... | 31 |
| Schéma n° V: Description des recettes de la Direction Centrale..... | 42 |
| Schéma n° VI: Achat à imputation directe inférieur à 10 000 Ar | 49 |
| Schéma n° VII: Achat à imputation directe supérieur à 10 000 Ar..... | 50 |
| Schéma n° VIII: Achat entrée au magasin..... | 51 |

LISTE D'ABREVIATION

ADH+F : Service Administratif et Financier

AE : Agent d'Exécution

AEIOI : Association des Electricité des Iles de l'Océan Indien

BFR : Besoins en Fonds de Roulement

BFV : Banque Fampandrosoana ny Varotra

BMOI : Banque Malgache de l'Océan Indien

BOA : Banque Of Africa

CA : Conseil d'Administration

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 : *****

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

SMS : Service Centrale Médico – Social

STK : Stock

BIBLIOGRAPHIE

JORM du 06/04/68, P .752

JORM du 27/04/74, P.2844

JORM du 08/11/75, P.2844

M. LEVASSE UR, l'étude de trésorerie

1 Donné novembre ,2004

Information donné par le chef comptable magasinier, Monsieur Christian

Source : Jirama Mahajanga, 2005

: Jirama Mahajanga, 2007

: Manuel de procédure de la Jirama Mahajanga

: Riandrano Jirama Février, Mai, Aout, Octobre et décembre 2007.

Le mémoire de fin d'étude 2005, présenté par D Serge Augustin « Approvisionnement au sein du CMS JIRAMA Mahajanga ».

Le mémoire de fin d'étude 2007, présenté par R Hoby Vahatrimiaina « Analyse de la procédure de gestion de stocks ».

Le mémoire de fin d'étude 2007, présenté par RAKOTORAHALALY Jean Baptiste « Recherche des solutions du délestage ».

Textes sur la privatisation 2005.

Support du cours sur la Gestion des Ressources Humaines, troisième année de l'IUGM, Présidé par Monsieur ANDRIAMARO RAOELISON Henri.

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

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

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

ANNEXE VII : FACTURE DE LA JIRAMA

ANNEXE VIII : PIECE DE PAIEMENT

ANNEXE IX : PIECE D'ENCAISSEMENT

ANNAEXE X : BON DE RECEPTION

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|----|
| Avant- propos..... | 1 |
| Remerciement..... | 2 |
| Sommaire..... | 4 |
| Introduction..... | 6 |
| Partie I –Présentation générale de l’entreprise..... | 9 |
| Chapitre I – Généralité de la société..... | 9 |
| Section 1 –Historique..... | 9 |
| 1-1-Période avant 1975..... | 9 |
| 1-2-Période après 1975..... | 10 |
| Section 2- Identification de la société JIRAMA..... | 11 |
| 2-1 - Forme juridique..... | 12 |

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

| | |
|---|----|
| 2-2 - Activité principale..... | 12 |
| a – Département eau..... | 12 |
| b- Département électricité..... | 13 |
| 2-3-Environnements..... | 15 |
| a-Institutions financières | 15 |
| b-Fournisseurs..... | 15 |
| c-Clients..... | 16 |
| 2-4-Ressources de la société..... | 17 |
| a-Principaux rôles de la JIRAMA..... | 17 |
| b-Réparation de la JIRAMA en générales..... | 17 |
| Section 3-Organigramme générale de la JIRAMA..... | 18 |
| 3-1-Attributions des principaux responsables..... | 19 |
| 3-2-Composantes de DGA..... | 21 |
| 3-3-Objectifs de la société..... | 22 |
| Chapitre II – Méthodologie d’analyse et d’observation..... | 24 |
| Section 1-Compte rendu global du stage..... | 24 |
| Section 2-Présentation de la méthodologie..... | 25 |
| 2-1-Sur le plan théorique..... | 25 |
| a-Collecte d’information..... | 25 |
| b-Choix du thème..... | 26 |
| c-Documentation..... | 26 |
| d-Entretien avec les principaux responsables..... | 27 |
| e-Participation active aux travaux de la société..... | 27 |
| f-Regroupement et classement des données et des informations..... | 27 |
| g-Rédaction manuelle..... | 27 |
| h-Correction..... | 27 |
| i-Analyse des données obtenues en détectant les problèmes et proposant les solutions..... | 27 |
| j-Détermination des limites et contraintes des solutions proposées..... | 28 |
| 2-2-Sur le plan pratique..... | 28 |
| 2-3-Organisation DIR Mahajanga..... | 28 |
| a-Directeur Interrégional..... | 28 |
| b-Service comptabilité..... | 29 |
| c-Service de ressources humaines..... | 29 |

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

| | |
|--|----|
| d-Service commercial..... | 29 |
| e-Service contrôle de gestion..... | 30 |
| f-Service approvisionnement..... | 31 |
| g-Service de système informatique | 31 |
| h-Centre médico social | 31 |
| i-Service production eau..... | 31 |
| j-Service distribution électricité..... | 32 |
| k- Service distribution eau | 32 |
| Partie II – Etude et analyse du renforcement du contrôle de gestion de trésorerie..... | 36 |
| Chapitre I-Etude et analyse du thème..... | 36 |
| Section 1-Etude sur existant..... | 36 |
| 1-1-Management de l'organisation..... | 36 |
| 1-2-Administration du personnel..... | 37 |
| 1-3-Gestion financière et les moyens..... | 38 |
| a-Trésorerie caisse..... | 39 |
| a1-Encaissement..... | 40 |
| *Opérations d'encaissements venant des clients..... | 41 |
| *Pièces comptables..... | 41 |
| *Système d'encaissement..... | 41 |
| a2-Décaissement..... | 42 |
| *Dépense de fonctionnement..... | 43 |
| *Dépense en crédits..... | 43 |
| *Procédure des achats..... | 43 |
| . Achat sur imputation directe..... | 44 |
| .Achat entrée au magasin..... | 44 |
| .Achat d'immobilier..... | 45 |
| *Documents comptables..... | 49 |
| b-Trésorerie banque..... | 49 |
| b1-Encaissement..... | 50 |
| *Versement en espèce..... | 50 |
| * Versement par chèque..... | 50 |
| b2-Décaissement..... | 51 |
| *Retrait numéraire..... | 51 |
| 1-4-Gestion des programmations et activités..... | 51 |

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

| | |
|--|----|
| a-Détermination des besoins de trésorerie..... | 52 |
| a1-Budget et les prévisions de trésorerie..... | 52 |
| a2-Objectifs des prévisions..... | 52 |
| a3-Objet du budget de trésorerie..... | 52 |
| b-Flux de trésorerie..... | 53 |
| b1-Définition..... | 53 |
| b2- Flux liés à l'exploitation..... | 53 |
| *Recettes d'exploitations..... | 53 |
| * Dépenses d'exploitations..... | 53 |
| b3- Flux liés à hors exploitations..... | 53 |
| c-Description du suivi des engagements des dépenses de la JIRAMA .. | 54 |
| c1-Traitement et le suivi des demandes des engagements des dépenses.. | 54 |
| c2- Procédures à suivre..... | 55 |
| Section 2-Situation de trésorerie de la JIRAMA et ses produits..... | 55 |
| 2-1-Etude du compte d'exploitation..... | 56 |
| a- Au niveau de production..... | 56 |
| b- Au niveau de distribution..... | 56 |
| c- Au niveau du coût de revient..... | 56 |
| 2-2-Gestion de trésorerie de la JIRAMA..... | 57 |
| a- Au niveau de production..... | 57 |
| a1-Trésorerie disponible..... | 57 |
| a2- Trésorerie nette..... | 57 |
| a3- Trésorerie sous- liquidité..... | 58 |
| a4- Trésorerie sur- liquidité..... | 58 |
| b- Evolution de la trésorerie..... | 58 |
| c- Quantité d'électricité vendue du 2007- 1 ^{er} semestre 2008..... | 59 |
| d- Compte d'exploitation au niveau d'électricité en période d'année 2007 et 1 ^{er} semestre 2008..... | 61 |
| e- Quantité d'électricité vendue pendant 18 mois..... | 62 |
| f- Compte d'exploitation au niveau d'eau pendant 18 mois..... | 62 |
| Section 3-Situation de trésorerie de la JIRAMA et ses produits..... | 63 |
| 3-1-Recouvrement..... | 63 |
| 3-2-Mode de recouvrement..... | 63 |
| 3-3-Analyse de taux de recouvrement..... | 64 |

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

| | |
|--|----|
| a- Client particulier..... | 64 |
| b- Client relevé du compte..... | 64 |
| c- Client administratif..... | 65 |
| Chapitre II-Forces et faiblesse de la société..... | 66 |
| Section 1-Forces..... | 66 |
| Section 2-Faiblesses..... | 67 |
| Chapitre III-Opportunités et menaces | 68 |
| Section 1- Opportunités..... | 68 |
| Section 2 - Menaces..... | 69 |
| Section 3-Impacts négatifs..... | 69 |
| Section 4- Impacts positifs..... | 70 |
| 4-1-Sur le plan financier..... | 70 |
| 4-2-Sur les environnements de la société..... | 70 |
| 4-3-Sur les coûts d'exploitations..... | 71 |
| 4-4-Sur l'offre de la société..... | 71 |
| Partie III- Recommandations..... | 73 |
| Chapitre I-Conseils/Recommandations/Propositions d'actions | 73 |
| Section 1- Conception – réalisation..... | 73 |
| Section 2-Confirmation – confrontation..... | 74 |
| 2-1-Amélioration de trésorerie de recettes..... | 74 |
| 2-2-Réduction des coûts de productions..... | 75 |
| 2-3-Réorganisation de l'exploitation..... | 75 |
| Conclusion générale..... | 77 |
| Liste de tableau..... | 78 |
| Liste de schéma..... | 79 |
| Liste d'abréviation..... | 80 |
| Bibliographie..... | 81 |
| Annexe..... | 82 |
| Liste des annexes..... | 83 |

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA

Renforcement du contrôle de gestion de la trésorerie de la JIRAMA