

SOMMAIRE

INTRODUCTION :	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES.....	6
Section 1 : Présentation de la zone d'étude.....	6
Section 2 : Les types de documents.....	13
Section 3 : Les outils théoriques.....	16
CHAPITRE II : METHODES.....	17
Section 1 : Méthode de collecte des données.....	17
Section 2 : Méthode de traitement et analyse des données.....	19
Section 3 : Limite de l'étude et difficultés rencontrés.....	21
PARTIE II : RESULTATS.....	22
CHAPITRE I : LES PROCEDURES FINANCIERES ET STRATEGIE FINANCIERE DE MADAGASCAR NATIONAL PARKS.....	22
Section 1 : Planification technique et financière.....	22
Section 2 : La gestion prévisionnelle de Madagascar National Parks.....	24
Section 3 : Les moyens financiers de Madagascar National Parks.....	27
CHAPITRE II : LA TRESORERIE DE MADAGASCAR NATIONAL PARKS....	30
Section 1 : La trésorerie de MNP : analyse par le bilan.....	30
Section 2 : La gestion financière de l'Association.....	33
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	35
CHAPITRE I : ANALYSE ET DIAGNOSTIC DU THEME ET DE L'ENTREPRISE.....	35
Section 1 : Analyse et diagnostic du thème.....	35
Section 2 : Analyse et diagnostic de l'entreprise.....	41
CHAPITRE II : SUGGESTIONS DE SOLUTIONS.....	49
Section 1 : Propositions de solutions sur la trésorerie de MNP et sa stratégie financière.....	49
Section 2 : Propositions de solutions sur les problèmes de l'environnement de l'Association.....	51
CONCLUSION GENERALE.....	53
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE.....	
ANNEXES.....	
TABLE DES MATIERES.....	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les étapes de processus de soumission et conclusion d'un accord de financement	23
Tableau 2 : Budget de planification de financement par bailleur	25
Tableau 3 : Budget de prévision DEAP	26
Tableau 4 : Procédure de gestion de tickets	28
Tableau 5 : Tableau des EMPLOIS et RESSOURCES de MNP	30
Tableau 6 : Tableau de RESSOURCES de MNP	31
Tableau 7 : La trésorerie de MNP	32
Tableau 8 : Variation du FRNG	36
Tableau 9 : Situation du FRNG de l'Association.....	41
Tableau 10 : Situation du BFR de l'Association.....	42
Tableau 11 : Variation de trésorerie	42
Tableau 12 : Tableau récapitulatif de l'analyse SWOT ou FFOM de MNP	47
Tableau 13 : Fiche de suivi de trésorerie.....	50

LISTE DE GRAPHE ET DE FIGURE

Graphe 1 : Variation de Trésorerie Nette de l'Association	33
Figure 1 : Utilité de trésorerie	38

LISTE DES ABREVIATIONS

AC	: Actif Courant
AG	: Assemblée Générale
AI	: Auditeur Interne
ANGAP	: Association Nationale pour la Gestion des Aires Protégées
AP	: Aires Protégées
AR	: Antennes Régionales
BF	: Bailleurs de Fonds
BFR	: Besoin en Fond de Roulement
BM	: Banque Mondiale
CA	: Chiffre d’Affaires
CA	: Conseil d’Administration
CAF	: Capacité d’Autofinancement
CCT	: Chef Comptable
CI	: Conservation Internationale
COAP	: Code des Aires Protégées
COI	: Commission de l’Océan Indien
CVAF	: Chef de Volet Administratif et Financier
CVECOT	: Chef de Volet Ecotourisme
DAF	: Direction Administratif et Financière
DE	: Droit d’Entrée
DEAP	: Droit d’Entrée aux Aires Protégées
DF	: Direction Financière
DG	: Direction Générale
DGA	: Direction Générale Adjointe
DIR	: Directions Inters- Régionales
DOP	: Direction d’Opération
DR	: Direction Régionale
DRH	: Direction de Ressources Humaines
ES	: Emplois Stables
FFOM	: Forces Faiblesses Opportunités Menaces
FI	: Fonds d’Investissement
FP	: Fonds Propres

FRNG	: Fond de Roulement Net Global
IMMRED	: Introduction Matériels Méthodes Résultats Discussions et Recommandations
JIRAMA	: JIro sy RAno Malagasy
MNP	: Madagascar National Parks
MP	: Microprojet
MPAF	: Manuel de Procédure Administratif et Financier
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PAG	: Plan d'Aménagement et de Gestion
PC	: Passif Courant
PCG	: Plan Comptable Général
PE	: Projet Environnemental
PESTEL	: Politique Economique Sociale Technologique Ecologique Légal
PTBA	: Plan de Travail du Budget Annuel
RD	: Ressources Durables
RNAP	: Réseau National des Aires Protégées
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TA	: Trésorerie Active
TN	: Trésorerie Nette
TNC	: The Nature Conservancy
TP	: Trésorerie Passive
TVA	: Taxe sur les Valeurs Ajoutées
UE	: Union Européenne
UG	: Unité de Gestion
WWF	: World Wide Fund
ZDH	: Zoo de Zurich

INTRODUCTION

Le monde vivant fait partie du patrimoine naturel, une richesse commune à tous les habitants de la Terre. La diversité, la beauté et la richesse du monde naturel nous sont parvenus à travers les générations. Aujourd’hui, respecter et protéger ce patrimoine pour le léguer intact aux générations futures est un devoir moral.

La sauvegarde de la nature est tout simplement pour l’humanité une question de survie. Sans les plantes et les animaux, sans les écosystèmes dans leur ensemble, la Terre ne serait plus vivable pour l’homme.

Notre planète nous fournit de l’air respirable, de l’eau potable, des animaux et des plantes comestibles, toutes sortes de matières premières.

La sauvegarde du monde vivant et sa diversité, c’est donc assurer la sauvegarde de notre espèce.

Les causes de la raréfaction ou de la disparition des espèces sont multiples. De plus, plus une espèce est rare ou présente seulement sur un petit territoire, plus elle est sensible à tous les facteurs de menace. Ces menaces sont la destruction des habitats. Quand un habitat, par exemple une forêt, une rivière, est détruit ou abîmé, les animaux et les plantes qui y vivent sont le plus souvent condamnées à disparaître. C’est le cas quand une forêt est coupée : c’est la déforestation, quand les villes s’étendent.

Particulièrement choyée par la nature, Madagascar, île de l’océan Indien, est mondialement réputée pour la richesse de sa biodiversité. La faune et la flore malgaches possèdent un taux d’endémicité très élevé : 80 % des espèces animales et 90% de la végétation n’existent que sur l’île. À l’échelle mondiale, Madagascar est représentative d’une méga diversité impressionnante. En effet, Madagascar, île de l’océan Indien occidental (COI) fait partie des 34 hot-spots de la biodiversité mondiale. C’est un label plutôt flatteur car il fait de la Grande île l’une des plus importantes régions en termes d’habitats rares et d’espèces phares. La conservation de ces richesses naturelles est ainsi inscrite dans l’agenda international.

Cette position-phare sur l’échiquier international fait de l’île un excellent terrain de recherches scientifiques mais aussi un film porteur de l’écotourisme.

Malheureusement, c’est aussi une méga diversité en péril et la dégradation de l’environnement tend à s’amplifier dans l’île. Si les contraintes naturelles n’épargnent pas l’écosystème malgache, les pressions exercées par l’homme sont aussi de plus en plus

sérieuses : exploitations sauvages, feux de brousse, braconnages mettent à mal cet héritage naturel. Ainsi, chaque année, quelque 200 000 hectares de forêts disparaissent sur la Grande île, plusieurs espèces sont menacées d'extinction. Ce phénomène est aggravé par des pressions sociales et économiques comme une démographie galopante, une pauvreté qui prend du terrain et une gestion inadaptée ou sommaire des ressources naturelles.

Ainsi, chaque année, le coût de la dégradation environnementale est estimé entre 100 et 290 millions de dollars US selon les études fait pendant la préparation du Plan d'action environnementale. La déforestation représente les 75% de cette perte. 15% sont liés au phénomène de l'érosion qui affaiblit la production agricole et pastorale.¹

C'est dans ce contexte d'urgence que Madagascar National Parks est appelé à agir et sa mission est quasiment multidisciplinaire. En effet, la conservation et la gestion des ressources naturelles sont aujourd'hui largement tributaires d'une volonté politique, de l'émergence d'un écotourisme solide et durable que d'une implication des populations. Dans l'exécution de son mandat, l'association est reconnue comme "auxiliaire des pouvoirs publics en vue de promouvoir la politique de gestion de la biodiversité et de mettre en œuvre la stratégie de conservation et du développement au niveau des aires protégées".

Il est alors importante pour elle de maîtriser les différentes fonctions de sa structure (fonction financement, fonction investissement et fonction exploitation). La trésorerie se présente comme le solde de ces différentes fonctions. Elle est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise et est la traduction en terme monétaire de toutes décisions et opérations de l'entreprise.

On constate que depuis quelques années, on assiste à un renversement de tendance et à l'heure actuelle, les problèmes de trésorerie constituent très souvent un des goulots d'étranglement des entreprises, le nombre de celles qui se heurtent au mur de l'argent ne cessera d'augmenter.

Mais quelle serait la cause de ces problèmes ?

Une des causes de ces problèmes est la crise, soit une crise politique, soit une crise financière ou encore une crise économique. Elle peut être la source de difficulté de la prise de décision à court, à moyen ou à long terme d'une entreprise. Donc, il est nécessaire de faire une analyse

¹ Plan GRAP Madagascar National Parks

plus approfondie pour que ces problèmes ne se reproduisent plus et pour que les activités de l'entité continue dans la bonne direction. Cette analyse va se baser sur les activités de la trésorerie, en interne par les prévisions des flux financiers c'est-à-dire les mouvements des encaissements et des décaissements d'une entreprise, et en externe par la recherche des meilleures financements et placements et arbitrages entre les différentes banques de manières à réduire ou à éliminer certains déficits.

Mais parler de la trésorerie nous mène aussi à penser ou Fonds de roulement qui est le montant disponible de manières indépendantes du cycle d'activité de l'entreprise, et du besoin en fonds de roulement qui est le montant qui permet à l'entité de réaliser son cycle d'exploitation et pour fixer les financements requis et les échéances dont il faudra tenir compte pour ses factures et ses rentrées d'argent. Ainsi, la trésorerie a trois motifs bien distincts : motifs de transaction, motifs de précaution, et motifs de spéculation.

Motifs de transaction c'est-à-dire l'entreprise, en effectuant des opérations d'achats, de ventes quotidiennes dont la majeure partie est à crédit, est obligée de disposer de liquidité suffisante à échéance.

Motifs de précaution : les meilleures prévisions sont parfois prises en défaut ne serait ce qu'à cause des jours non ouvrés. Les précautions seront d'autant moins nécessaires avec la diligence de la banque et la rapidité des formalités.

Motifs de spéculation : les entreprises, dès lors qu'elle dispose de grandes quantités de fonds, peut placer une partie dans des conditions intéressantes, sur des produits financiers standard en particulier, auprès des institutions financières ou des banques.(<http://www.franceactive.org/tresorerie-vf>)

Pour mieux cerner cet aspect de gestion de trésorerie, un stage a été fait au sein de l'Association Madagascar National Parks et le thème de mémoire choisi est « **Gestion de trésorerie et stratégie financière de l'entreprise : Cas Madagascar National Parks** »

Le choix du terrain d'étude a été motivé par le fait que MNP ou Madagascar National Parks est une grande Association à Madagascar qui gère et conserve les aires protégées de l'île. Cependant, une Association travaillant dans ce domaine dans le pays doit être financièrement équilibré pour assurer régulièrement son activité.

Ainsi, le thème choisi a été consacré sur l'étude de trésorerie d'une Association car la gestion de trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle conduit à maîtriser des techniques bancaires rigoureuses et à manier des instruments financiers sophistiqués.

Dans le cadre de notre étude, la problématique liée à ce thème est donc la suivante :
« Comment améliorer la trésorerie d'une Association dans une situation de crise ? »

L'objectif global étant de contribuer à l'optimisation de la gestion de trésorerie au sein d'une Association en tenant compte de sa solvabilité et de sa liquidité. D'un point de vue spécifique, les objectifs consistent surtout à analyser les démarches de réalisation d'un budget ; voir quel type de placement ou de financement l'Association utilise pour gérer ses activités à moindre coût.

Pour répondre à la problématique précédemment avancée, les hypothèses de travail préconisées à faire des analyses et des réflexions sont principalement les suivantes :

- **Hypothèse 1 : Une prévision des flux financiers est faite périodiquement**
- **Hypothèse 2 : Le recours à des crédits à moyen ou à long terme est nécessaire**

Notre contribution se propose donc d'apporter seulement quelques améliorations possibles, après le stage effectué auprès du service chargé de la trésorerie qui nous a permis de bénéficier de quelques expériences pratiques.

L'élaboration de ce mémoire a été effectuée par la méthodologie d'approche suivante : D'abord, les techniques des enquêtes qui consistent à effectuer des entretiens auprès des responsables concernés de l'Association. Comme type d'entretien nous avons choisi l'entretien standardisé ou le questionnaire qui sert à effectuer des comparaisons, des classifications et surtout pour vérifier les hypothèses. Nous avons pris un échantillon réduit de type probabiliste en grappe c'est-à-dire une personne peut représenter toute la totalité. Par exemple, nous avons enquêté le Directeur Financier de l'Association concernant le thème en générale. Mais certaines questions exigent des réponses précises et claires donc nous étions obligés aussi d'enquêter quelques services du département financier surtout le service chargé de trésorerie où nous avons effectué notre stage de mémoire. Mais cela ne nous a pas obligé d'enquêter d'autre service comme service de suivi budgétaire et planification, service du personnel, service comptabilité.

Concernant le choix de catégorie des questions, nous avons effectué des questions ouvertes pour que l'enquêté puisse exprimer son opinion sans se limiter au sujet abordé. Elles permettent d'avoir plus d'explication précise sur le sujet posé. Ainsi, les réponses sont libres donc le sujet n'a pas de difficulté à répondre les questions, en plus nous avons besoin de l'opinion personnel du sujet pour faire l'analyse et la comparaison.

Ensuite, les techniques d'analyse documentaire interne et externe à la société. Documentation interne concernant les recherches bibliographiques au sein du centre de documentation de Madagascar National Parks Siège pour avoir des informations plus claires et précises de l'historique de l'Association par exemple, de ses objectifs, de ses missions et toutes autres données que nous devrions savoir pour la rédaction de cet ouvrage.

Documentation externe concernant les documentations auprès de la bibliothèque universitaire pour consulter des livres se rapportant au thème, ainsi que les recherches sur Internet.

Et enfin, pour la méthodologie de rédaction nous avons adopté la méthode I.M.M.RE.D (Introduction Matériel Méthode Résultat Discussion et Recommandation), pour faciliter l'analyse.

Le plan de ce devoir étant en première partie les matériels et méthodes de collecte de données qui annonceront les matériels utilisés lors de la recherche des informations ainsi que les méthodes adoptées pour leur traitement. En deuxième partie, nous allons exposés les résultats obtenus lors de la descente sur terrain, et enfin la troisième partie qui nous développerons les discussions de ces résultats et du thème ainsi que les recommandations apportées pour les problèmes constatés.

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

Notre mémoire peut être définie comme étant une analyse qui conduit à des solutions en vue d'améliorer l'organisation de l'entreprise étudiée. L'emploi de différents matériels et l'application de plusieurs méthodes de traitement et prise d'information nous a permis à la réalisation de cette étude. Pour cela, cette partie est composée de deux (2) chapitres distincts : d'abord , on exposera les matériels utilisés lors de la réalisation de cette ouvrage et ensuite, les méthodes d'analyses utilisées pour atteindre les objectifs de la recherche.

CHAPITRE I : MATERIELS

Ce chapitre nous renseigne sur l'Association étudiée, sur les documents utilisés pour la mise en œuvre de cette mémoire ainsi que les outils théoriques appliqués pour mieux cerner le thème choisi.

Section 1 : Présentation de la zone d'étude

L'Association MNP tient un rôle important tant au niveau de l'environnement qu'au niveau du développement durable à Madagascar. Pour mieux le comprendre à travers cette section, nous allons découvrir ce qu'est MNP en général, son cadre environnemental ainsi que ces ressources humaines qu'elle met en œuvre pour l'exécution de ses missions.

1-1:Aperçu global de l'Association

1-1-1:Historique

Madagascar National Parks (MNP) a été créée le 18 juin 1990 sous le nom de l'Association Nationale pour la Gestion des Aires Protégées (ANGAP) par l'Etat Malagasy et diverses ONG. Cette Association de droit privé, a été reconnue d'utilité publique à travers le décret n° 91-592 du 04 Décembre 1991. A partir de 1999, elle est reconnue du public sous l'appellation de « Parcs Nationaux de Madagascar ».

Au début des années 1990, Madagascar a adopté et mis sur les rails le plan d'action environnementale qui est une grande première, autant pour l'île que pour le continent africain. Ce plan s'étale sur 15 ans et chacune de ses trois (3) étapes a vu une contribution de Parcs National Madagascar.

Vers la fin de cette année, les résultats d'un audit démontrant l'importance de rapprocher les pouvoirs de décisions des aires protégées ont conduit à l'installation des bureaux décentralisés appelés « Directions Interrégionales (DIR) qui étaient au nombre de cinq (5) dans les chefs lieux des cinq (5) provinces. Pour donner une nouvelle image de l'institution et pour démontrer sa capacité à tenir ses engagements, l'ANGAP / Parcs Nationaux de Madagascar est devenu Madagascar National Parks depuis le 19 Novembre 2008. Après une interface des unités de gestion au réseau national des aires protégées en Mars 2011, les Directions Inter Régionales deviennent « Antennes Régionales » ou AR qui sont la direction générale décentralisée ; et la comptabilité auparavant tenue au niveau de ces DIR est délocalisée au niveau de chaque site où l'activité est réellement réalisée.

En effet, la pérennisation financière dans les activités de conservation constitue un grand défi pour Madagascar National Parks dans le cadre du PE3 (Projet Environnementale).

Le code des aires protégées (COAP) avait été élaboré conformément aux termes de la charte de l'environnement. Il constitue un cadre légal et normatif pour la gestion des aires protégées à Madagascar. Ainsi, il donne les principes stratégiques pour cette gestion des aires protégées, à savoir :

- La conservation, la recherche et la valorisation du patrimoine naturel et culturel, basées sur les meilleures connaissances disponibles et sur un large éventail de recherches dont les conditions d'utilisations et les bénéfices sont définies avec soin ;
- L'éducation pour que le public apprécie davantage la richesse du patrimoine naturel malagasy et adopte de pratiques respectueuses ;
- La contribution au développement économique et social durable, en particulier à travers la promotion de l'écotourisme sans déculturation.

Madagascar National Parks s'engage alors à relever les défis de préserver la méga diversité malagasy dans le réseau national des aires protégées comprenant 19 parcs nationaux, 23 réserves spéciales et 5 réserves naturelles intégrales dans toute l'île.

1-1-2 : Missions et objectifs de Madagascar National Parks

Madagascar National Parks est une Association régie par les lois et règlement en vigueur à Madagascar. Conformément à l'article 3 de son statut M NP a pour **mission** de :

- Gérer le Réseau National d' Aires Protégées (RNAP) ;
- Assurer la consolidation du RNAP ;
- Proposer un classement et élaborer un plan de gestion des Aires Protégées du réseau en fonction de leur vocation prioritaire ;
- Utiliser la recherche et le suivi écologique pour renforcer la gestion de chaque aire protégée ;
- Assurer la promotion des attitudes favorables à la conservation à travers l'information, l'éducation et la communication au bénéfice du RNAP.

Ses **objectifs** à long terme s'expriment à travers quatre (4) axes stratégiques et dont les résultats attendus sont :

- Conservation de la biodiversité : « La biodiversité des Parcs et Réserves est conservée de manière soutenue et efficace à travers des outils à base scientifique : Plan d'Aménagement et

de Gestion (PAG) sur base méthodologique, TNC (The Nature Conservancy), protocole de suivi écologique , résultats de recherche et méthode MIRADI comme outil de vérification du niveau de menaces ».

- Cogestion et participation communautaire : « Les parcs et réserves sont cogérés en collaboration dans un cadre clair et formel à travers une structure inclusive et représentative à majorité de membres issus des communautés locales ».
- Développement de marchés prioritaires : « Les marchés prioritaire sont développés et contribuent de façon conséquente au budget de fonctionnement de MNP ».
- Management : « MNP est un organisme labellisé qui fonctionne comme une entreprise, dotée d'un personnel adéquat et efficient ».

1-1-3:Activités et Produits de l'Association

L'activité principale de Madagascar National Parks est la gestion du Réseau National d'Aires Protégées, elle assure la conservation et la gestion durable et rationnelle des parcs et réserves nationaux de Madagascar.

A travers sa mission de conservation et de gestion des Aires Protégées à Madagascar, le produit de MNP est le résultat des actions et projets qu'elle met en œuvre au niveau des sites ou Aires Protégées. Pour éviter toute confusion même si les dites génèrent des fonds pour l'association, elles ne constituent, en aucun cas, un produit à vendre pour l'Association. En effet, la perception de Droit (Droit d'Entrée aux Aires Protégées ou DEAP, Droit de Filmage, Droit de Recherche) sur certains services offerts au niveau des Aires Protégées constitue une source de fonds propres pour l'organisation.

Par ailleurs, il y a aussi les recettes annexes qui peuvent provenir de différents services MNP pourrait offrir comme l'hébergement (bungalow, gîtes, camping, ...), les ventes des éco shop (brochure, plan de circuit, carte postale, ...), l'éducation et le guidage, les classes vertes . Ces ressources en Fonds Propres servent au financement de microprojets (MP) de développement des zones périphériques à hauteur de 50%. Les 50% restants sont consacrés aux besoins de fonctionnement c'est-à-dire pour :

- Financer toutes les dépenses non éligibles par les Bailleurs de Fonds ;
- Financer les sites dépourvues ou en attente de financement des Bailleurs ;
- Faire fonctionner les unités de gestion des antennes régionales ;
- Honorer la demande du siège en cas de difficulté financière.

1-2 : Cadre environnemental de l'entreprise

1-2-1:Condition de travail

Les conditions de travail figurent parmi les principales sources de motivation d'un employé. La MNP évolue dans des conditions de travail assez motivantes tant sur le plan temporel, physique et psychologique.

D'abord, pour les conditions temporelles : le personnel de la MNP travail 40 heures par semaine soit 8 heures par jour. Tout le personnel de l'association est tenu à être sur le lieu de travail du lundi au vendredi, de 8h à 12h la matinée et de 12h 30 à 16h 30 l'après – midi. En cas d'absence, des motifs raisonnables devront être présenté au responsable.

Ensuite, pour les conditions physiques : les locaux de l'entreprise sont bien éclairées ce qui évite une fatigue visuelle et nerveuse et favorisant la qualité du travail fourni. L'ambiance thermique à la MNP est favorable pour échapper aux maux de tête, gêne respiratoire, rhumes, douleurs.

Une cantine au sein du siège est aussi à l'avantage des employés.

Et enfin, pour les conditions psychologiques : la MNP offre divers avantages pour encourager ses employés tels que les formations professionnelles ou séminaires, les primes et gratifications, les congés, les suppléments familiaux, les avantages sociaux et les diverses indemnités.

Il y a aussi la participation de la MNP aux cas sociaux tels que : les secours de décès : il s'agit de la participation aux frais funéraires, et de l'allocation de secours.

L'allocation d'admission à la retraite : tout employé de MNP remplissant les conditions d'âge d'admission à la retraite bénéficie d'une indemnité de séparation équivalente à trois (3) mois de rémunération payable au moment de la cessation d'emploi.

1-2-2 : Cadre de travail et culture de l'entreprise

Le siège de l'association Madagascar National Parks se trouve à Ambatobe Antananarivo dans un lieu assez calme et spacieux. L'endroit de situe un peu plus loin de la ville. L'association y dispose des bureaux dans lesquels les employés exercent leur fonction en « opens pace », c'est-à-dire , un espace libre où plusieurs personnes travaillent.

En outre, la plupart des mobiliers de bureaux ne sont pas modernes et pratiques mais l'association est actuellement en phase de réorganisation et de renouvellement des locaux du siège.

Comme culture, la MNP participe à divers évènements culturels et sportifs qu'organisent certains organismes. Effectivement, cela permet d'éveiller le sentiment d'appartenance chez les employés. En résumé, depuis sa nouvelle dénomination sociale en 2008, Madagascar

National Parks s'est adoptée un nouveau slogan « For life ». L'association s'articulera alors autours de trois valeurs :

- Dynamique et engagé : prend en considération la structure humaine et la culture d'entreprise ;
- Unique et d'envergure : la destination ;
- Pérenne et crédible : l'écotourisme, avec pour objectif, la conservation et la capacité de l'institution à assurer sa mission.

1-3 : Ressources humaines de l'entreprise

Comme toute organisation, Madagascar National Parks est formé par un ensemble de personnes morales ou physiques qui se coopèrent entre eux pour atteindre l'objectif de l'Association.

1-3-1 : Organigramme de l'institution

L'association est formée d'une Assemblée Générale, d'un Conseil d'Administration, d'un Directeur Général et Directeur Général adjoint, Directeur Financier, Directeur Administratif, Directeur des Opérations, Directeur des Ressources Humaines, Directeur Marketing et Partenariats ainsi que les différents assistants et services rattachés à chacun de ces directions.
(Voir annexe 1)

1-3-2 : Description et mission de chaque poste

Assemblée Générale : regroupe des personnes morales ou physique du secteur environnemental. Celle-ci représente le ministère chargé de l'Environnement, et des organisations non gouvernementales.

Conseil d'Administration : Il est formé de 9 membres et est présidé par le ministère en charge de l'environnement ou son représentant.

C'est ce même ministère qui est chargé de désigner les 6 membres du conseil, recrutés selon leurs spécialités. Il agit et décide des projets à réaliser au nom de MNP et selon les grandes lignes tracées par l'Assemblé Générale.

Directeur Général : Définir, décider et faire appliquer scrupuleusement la politique générale de Madagascar National Parks. Il a le rôle pivot dans l'organisation en terme d'anticipation, de supervision, de coordination et de contrôle des activités.

Directeur Général Adjoint : Coordonner les activités des directions tout en assurant l'image et la crédibilité de l'organisme vis –à- vis de l'extérieur, assurer juridiquement la défense des intérêts de l'organisme.

Directeur Administratif et Financier : Assurer la disponibilité, la gestion, la sécurisation, la coordination et supervision des ressources financières et matérielles du réseau des aires protégées.

Directeur des opérations :

- Coordonner la politique de suivi écologique des aires protégées gérées ;
- Développer avec les sites et direction inter régionaux (DIR) des systèmes de gestion rationnels afin que le réseau des aires protégées puisse jouer pleinement ses rôles ;
- Mettre en place un système de conservation des aires protégées
- Représenter l'association auprès des opérateurs partenaires nationaux et internationaux sur le plan technique.

Directeur des ressources humaines (DRH)

- Elaborer avec la Direction Générale, la politique sociale et veiller à son application ;
- Recherche la motivation du personnel de la société ;
- Veiller au respect de la législation sociale, du règlement intérieur et à l'application des procédures internes ;
- Diffuser la « culture d'entreprise ».

Contrôleur de gestion : Assurer l'établissement du budget de l'association et superviser sa mise en œuvre.

Chargé du marketing :

- Veiller à l'image vis-à-vis de l'extérieur ;
- Veiller à ce que l'organisation soit toujours en phase avec les besoins de sa clientèle ;

Chargé de la trésorerie :

- S'assurer que l'organisme a les moyens financiers nécessaires pour financer son activité ;
- Optimiser la gestion des flux de trésorerie et sécuriser les fonds ;
- Fluidifier et sécuriser les transferts de fonds.

Chef comptable :

- Assurer la bonne tenue de la comptabilité ;
- Assurer la production des états financiers.

Auditeur interne :

- Veiller à l'application des procédures fixées par la Direction Générale au niveau du siège, des DIR et des sites ;
- Veiller à la fiabilité des informations produites par l'association et améliorer les procédures administratives et comptables déjà opérationnelles ;
- Assister et aider les responsables pour mieux gérer leurs tâches, et assurer le contrôle interne.

Administrateur du système d'information

- Mettre en phase les moyens informatiques nécessaires pour assurer la bonne gestion ;
- S'assurer que les moyens informatiques fonctionnent correctement.

Administrateur du personnel :

- Assister le DRH dans la mise en œuvre de la politique sociale ;
- Assurer le traitement administratif du personnel du siège et des DIR.

Chargé de l'éducation environnementale :

- Promouvoir et développer une politique d'éducation environnementale efficace pour soutenir les activités de conservation de l'écotourisme au niveau des aires protégées ;
- Tenir à la disposition des usagers les supports d'information, éducation, communication (documents, films,...)

Cette première section nous a renseigné sur l'association en ce qui concerne son historique, ses missions et objectif ainsi que les différentes fonctions au sein de cette association. Passons maintenant à la deuxième section qui exposera les types de documents utilisés lors de la préparation de cet ouvrage.

Section 2 : Les types de documents

Cette section nous parlera les documents utilisés pour mener à bien l'analyse du thème du mémoire.

2-1 : Les états financiers de l'Association

L'association a quatre (4) états financiers annuels, qui sont le bilan, le compte de résultat, le tableau financier des ressources et des emplois et l'état annexé qui complète, explique et commente les trois états financiers précédents.

2-1-1 : Le bilan

La connaissance de la structure et de la valeur du patrimoine de l'entité intéressent selon seulement ses dirigeants mais également les propriétaires, les banquiers, les créanciers, les salariés, l'état.

Le bilan qui est un tableau qui montre la situation patrimoniale de l'entreprise c'est-à-dire l'ensemble des ressources d'une personne physique ou morale. Pour mener à bien ses activités, l'entreprise doit utiliser divers biens comme véhicule, mobilier ; doit approvisionner des stocks, à déposer de l'argent en banque. Ainsi, certains de ces biens ont besoins d'un financement et une partie de cet financement est assurée par des fonds emprunter ou dette appelé obligation. L'obligation est donc une responsabilité pour une entité.

D'après l'arrêté 131-1 du PCG 2005: « Le bilan est un état récapitulatif des actifs et passif et des capitaux propres de l'entité à la date de clôture des comptes », dont « les actifs représentent les ressources contrôlés par l'entité du fait des évènements passés et dont elle attend des avantages économiques futur » (Arrêté 131-2 du PCG 2005), et « les passifs constituent des obligations actuelles de l'entité résultant d'événement passé et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressources » (Arrêté 131-6 du PCG 2005).¹

De manière un peu plus schématique, l'actif, qui va distinguer deux grandes catégories d'emplois

- Les emplois stables ou fixes ou immobilisés (terrains, construction, machine, ...);
- Les emplois non stables, c'est-à-dire les éléments du patrimoine dont la consistance va se modifier en permanence en fonction des nécessités de l'exploitation. Les stocks, par exemple, augmentent ou baissent tous les jours, et même plusieurs fois par jour.

Pour cette raison que ces emplois sont dits « circulants »

¹ Plan Comptable Générale 2005 cohérent avec les normes comptables international (IAS/IFRS), décret n°2004-272 du 18 février 2004, p.5-6

Le passif, de son côté, va identifier aussi deux grandes catégories de ressources :

- Celles qui appartiennent en propre à l'entreprise : mise à sa disposition au départ par les associés, et/ou générées par son exploitation au fil des années. Nous appellerons ce premier ensemble de ressources « les fonds propres », c'est-à-dire ceux qui lui appartiennent en propre, qu'elle ne doit rembourser à personne ;
- Celles prêtées par divers partenaires (banquiers, fournisseurs, Etat,...), que nous appellerons pour le moment « dettes ».

Pour tous ces différentes raison que nous avons choisi d'utiliser le bilan comme matériel utilisé pour faire l'analyse.

2-1-2 : Le compte de résultat

D'après l'arrêté 132-1 du PCG 2005 : « Le compte de résultat est un état récapitulatif de charges et des produits réalisés par l'entité au cours de la période considérée. Par différence des produits et des charges, il fait apparaître le résultat net de la période ».²

Les **charges** sont des diminutions d'avantages économiques ou cours du périodes sous forme de consommations, de sorties, de diminution d'actifs ou de survenance de passifs. Elles ont pour effet de diminuer les capitaux propres autrement que par des distributions aux participants aux capitaux propres.

Tandis que les **produits** sont des accroissements d'avantages économiques au cours de l'exercice sous forme d'entrée ou d'accroissement d'actifs ou de diminution de passifs. Ils ont pour effet d'augmenter les capitaux propres autrement que par des augmentations provenant des apports des participants aux capitaux propres.

Ainsi, le compte de résultat fait apparaître la variation de la richesse de l'entreprise pour une période donnée.

Les produits et les charges peuvent donner lieu à des mouvements de trésorerie (produits encaissables ou charges décaissables) mais pas nécessairement. Ainsi, des produits et des

² Plan Comptable Générale 2005 cohérent avec les normes comptables international (IAS/IFRS), décret n°2004-272 du 18 février 2004, p.7

charges calculés se rajoutent aux précédentes pour déterminer le résultat économique de l'entreprise.

Donc pour connaître le résultat net que génère l'entité pour qu'on puisse prendre de décision pour les activités futures de l'entreprise, nous avons aussi décidé de prendre le compte de résultat comme document utilisé.

2-1-3 : Le bilan fonctionnel

On a utilisé aussi le bilan fonctionnel pour savoir l'équilibre financier de l'entreprise. Pour mieux voir si l'entreprise a l'aptitude à financer ses emplois stables par ses ressources stables. A la différence du bilan financier, le bilan fonctionnel est établit dans une optique de continuation d'activités.

L'analyse fonctionnel de la structure financière est basée sur l'étude de la couverture des emplois par les ressources en prenant en considération trois (3) grandes fonctions : fonction investissement, fonction financement et fonction et exploitation.

2-2 : Manuel de procédures de MNP

Pour connaître les procédures d'exécution des tâches et de la gouvernance financière de MNP, nous avons utilisé le manuel de procédure administratif et financier de MNP ou (MPAF)

L'objectif global de ce document c'est pour améliorer l'efficacité et la gouvernance financière de MNP.

Du point de vue spécifique, c'est :

- De fournir un cadre formel et uniforme d'exécution des opérations à caractère administratif, financier et comptable.
- De décrire l'organisation administrative, financière, budgétaire et comptable de MNP
- De décrire le rôle et les tâches de l'ensemble de personnel comptable et administratif
- De décrire la méthodologie à adopter pour une meilleure rentabilité des actions engagées et une utilisation optimale de l'ensemble des moyens mis en œuvre tels que : le personnel, le matériel et les ressources financières.

Les états financiers tels que le bilan, le compte de résultat ainsi que le manuel de procédures de MNP sont les documents utilisés lors de l'analyse du thème. Nous allons voir maintenant dans la troisième section les outils théoriques appliqués.

Section 3 : Les outils théoriques

Pour bien analyser le thème, nous sommes basés sur les études théoriques. Cette section nous exposera l'outil théorique utilisé lors de l'analyse du thème et même lors de la pratique sur terrain.

3-1 : Théorie sur la gestion de trésorerie

La connaissance de la notion « gestion de trésorerie » est acquise pendant l'étude théorique. Nous avons consulté certains documents en classe pour mieux le maîtriser.

Comme par exemple, la théorie concernant la gestion de trésorerie appris en 3^{em} Année, la gestion prévisionnelle. Mais le choix du thème ne nous a pas posé de problème à revoir les autres théories car ce sont des études complémentaires et donc il est nécessaire de les revoir et de l'analyser en même temps. Par exemple, nous avons consulté aussi les théories concernant la comptabilité, la méthodologie et toutes les autres matières.

3-2 : Théorie concernant la stratégie financière

Ici, l'analyse est basée sur le financement et placement à court, à moyen ou à long terme de l'entreprise. Et donc, la théorie sur les financements à court terme de l'entreprise est surtout bien à revoir pour mieux comprendre ce qu'est cette stratégie financière.

Chapitre II : METHODES

Toute action exécutée devrait être réalisée en appliquant des méthodes et des techniques pour qu'elles soient bien présentées et organisées. C'est pour cette raison que nous avons appliqué différentes méthodes de collectes et de traitements des données dans la réalisation de notre étude, qui est la raison d'être de cette deuxième chapitre.

Section 1 : Méthode de collecte de données

Cette section nous exposera les méthodes de collectes de données lors de la recherche des informations et de la vérification des hypothèses.

1-1: Données primaires

Pour la collecte des informations, nous avons choisi l'entretien standardisé ou le questionnaire car cette type d'entretien sert pour effectuer des comparaisons, des classifications et surtout pour vérifier les hypothèses.

Ce questionnaire s'élabore en deux (2) phases :

D'abord, le questionnaire sur un échantillon réduit ou pré-test, qui permet de vérifier si les hypothèses sont acceptables et si d'autres peuvent leur être substitués. Pour le cas de notre zone d'étude qui est la MNP, nous avons pris une échantillon probabiliste en grappe c'est-à-dire, nous avons supposé que le Directeur Financier peut représenter les personnels chargé de la finance au sein de l'association et donc c'est sur lui que nous avons posé certaines questions pour vérifier si les hypothèses sont justes.

Mais pour quelques informations spécifiques ou bien déterminées, nous sommes obligés de faire des entretiens au près de quelques services bien précises pour avoir des données exactes et claires.

Par exemple, nous avons surtout questionné le Service Chargé de la Trésorerie car notre thème concerne la trésorerie de l'entreprise. Ainsi, nous avons aussi enquêté le Service de suivi budgétaire et planification pour avoir des données précises sur le budget de l'Association, le Service du personnel pour savoir la structure personnel de MNP ainsi que leur fonction respective et ses missions, le Service comptabilité pour avoir des explications assez claires concernant les états financiers de MNP.

Ensuite, la deuxième phase, c'est la détermination de la catégorie de question et leur agencement.

Pour l'entretien standardisé, il y a trois (3) catégories de questions, ce sont :

Premièrement, il y a les questions fermés qui permettent de répondre par OUI ou NON ou d'indiquer qu'il est sans opinion. Son avantage c'est qu'elle facilite la tâche de l'enquêteur et rapide car on met seulement un case à cocher sur OUI ou NON à chaque question posée et l'enquête n'a qu'à cocher son réponse sans trop réfléchir car la réponse est déjà là.

Mais l'inconvénient c'est que les résultats peuvent être trompeurs. L'enquêté ne peut pas exprimer son opinion personnel, il est limité au question posé. Or, certaines opinions du sujet peuvent aider l'enquêteur à une autre sujet intéressant.

Deuxièmement, les questions ouvertes c'est-à-dire l'enquêté peuvent exprimer son opinion sans limiter au sujet aborder. Son avantage c'est que les réponses sont libres et permettent d'avoir plus d'explication précise sur le sujet posé.

Mais le problème c'est que la dispersion des réponses entraîne des difficultés lors de codage ou exploitation.

Troisièmement, les questions cafétéria ou à choix multiple c'est-à-dire on pose une question mais on propose des choix de réponses multiples. Son avantage c'est que le sujet peut choisir entre plusieurs réponses et le codage est facile à faire. Mais l'inconvénient c'est que les réponses sont suggérées par l'enquêteur donc le sujet n'a pas le choix de répondre à sa façon. Si le sujet hésite entre 2 ou 3 réponses, il sera donc tenter de choisir l'une au hasard donc la réponse peut être trompeuse.

Dans notre cas, nous avons choisi les questions ouvertes pour que le sujet puisse exprimer son opinion concernant la question posée car nous avons besoin de l'opinion personnel du sujet pour faire l'analyse et comparaison des résultats par rapport au théorie et au connaissance personnel se rapportant au thème.

1-2: Données secondaires

Comme donnée secondaire, la mise en œuvre des cours théoriques au sein de l'Université a été très important pour connaître ce qu'est la théorie et comment l'appliquer quand on est sur terrain.

En plus, une documentation au sein de Madagascar National Parks a été faite pour recueillir les renseignements généraux de l'association, pour connaître son environnement ainsi que ses activités.

La recherche bibliographique au sein de la bibliothèque Universitaire qui nous a permis de voir quelques ouvrages se rapportant au thème, ainsi que des livres de mémoire des anciennes étudiants pour plus d'information et de connaissance du thème.

La dernière donnée secondaire et qui a été très important aussi car elle nous a beaucoup aidé à quelques difficultés sur des termes nouveaux est la recherche sur internet.

1-3 : Chronogramme de l'étude

Pour la réalisation de cet ouvrage nous avons effectué un stage de deux mois au sein de l'Association Madagascar National Parks. Nous avons divisé en deux ce période dont le premier mois est consacré pour collecter des informations concernant uniquement l'Association et son environnement. Pour cela, nous avons visité le centre de documentation de cette association pour plus de renseignement et nous avons fait une observation aussi sur l'environnement interne de l'association en générale c'est-à-dire nous avons observé sur l'espace du travail de chaque personnel, sur la répartition des tâches, sur la méthode de travail pour réaliser l'objectif.

Le deuxième mois a été choisi pour rechercher des informations sur le thème de notre mémoire. En effet, nous avons posé quelques questions sur les personnels qui peuvent nous donner des renseignements sur le thème. Par exemple, nous avons questionné les personnels chargés de la trésorerie, le personnel qui se charge du budget, les personnels responsable de ressources humaines.

Quant nous avons terminé les deux mois de stage, nous avons regroupé les données collectées en les séparant ceux qui se rapportent à l'entreprise et ceux qui se rapportent au thème.

Section 2 : Méthode de traitement et analyse des données

Pour le traitement des informations collectées nous avons utilisé certaines méthodes que nous allons voir dans cette seconde section .

2-1 : Méthode de traitement

Pour le traitement des données, nous avons utilisé la méthode Introduction Matériel Méthode Résultat Discussion et Recommandation ou I.M.M.RED. Cette méthode permet de traiter les informations avec une guide ou indication à respecter afin de vérifier l'hypothèse de la recherche et aussi de trouver plus rapidement les solutions au problème posé.

Introduction : c'est l'introduction de l'ouvrage

Matériels : les matériaux utilisés lors de la descente sur terrain afin d'avoir les informations nécessaires pour répondre aux problématiques posées et afin de vérifier les hypothèses.

Méthodes : les méthodes adoptées pour la rédaction du mémoire ainsi que les types d'analyses utilisés.

Résultats : ce sont les résultats de la recherche sur l'entreprise visité

Discussions : discussions des résultats en évoquant l'opinion personnelle ainsi que les connaissances acquises lors de la théorie.

Recommandations : c'est la présentation des solutions au problème constaté et les mesures d'accompagnements.

2-2 : Analyses des données

2-2-1 :L'analyse FFOM

Pour mener à bien la conception de cet ouvrage, nous avons choisi la méthode « Forces Faiblesses Opportunités Menaces ou FFOM » comme méthode d'analyse.

« L'analyse FFOM permet de prendre en compte ce qui est essentiel pour la recherche de solution. »³, c'est ainsi que nous avons utilisé cette type d'analyse.

C'est une méthodologie et diagnostic de l'entreprise à l'interne et à l'externe. Le diagnostic interne identifie les Forces et les Faiblesses du domaine d'activité de l'entreprise. Comme, par exemple, la masse des investissements, la solidité financière, le niveau des liquidités , la trésorerie de l'entreprise.

Le diagnostic externe qui identifie les Opportunités et les Menaces de l'environnement de l'entreprise. Comme, par exemple, l'évolution de la concurrence, la situation politique en générale, le taux de chômage.

2-2-2 : La représentation graphique

Pour analyser les données de manières précises et exactes, nous avons utilisé des graphes.

Pour qu'on voie bien l'évolution d'une situation donnée, l'utilisation des graphes est très efficace et on voit clairement le résultat.

C'était la description des méthodes de traitements des données mais quelles en sont les limites de la recherche et les difficultés rencontrées ? Cette dernière section répond à cette question.

Section 3 : Limite de l'étude et difficultés rencontrés

3-1 : Limite de l'étude

Concernant l'utilisation du type de document, elle a été limitée par l'analyse du bilan en grande masse car le bilan constitue une photographie de l'entreprise et elle présente son

³ J.B PROBST (G), BRUGGIMANN (O). Organisation et Management, page 194

patrimoine. Elle présente une ventilation des droits de l'entreprise qui constituent l'actif de bilan et une ventilation des obligations de l'entreprise, composantes du passif du bilan.

Comme notre thème concerne la trésorerie, nous étions limité à voir un peu plus le bilan elle montre plus de renseignements pour gérer l'entreprise et le plus important pour gérer l'entreprise c'est de savoir l'état de son trésorerie.

Ainsi, l'étude a été limitée aussi par la durée de stage qui était de deux (2) mois seulement. Donc nous n'avions pas beaucoup de temps pour recueillir des informations complètes mais seulement ce qui étaient essentielle pour vérifier les hypothèses et pour atteindre les objectifs de la recherche.

Et enfin, la partie théorique est aussi limitée par la lecture seulement. Or, il devra y avoir d'autres investigations différentes pour avoir plus de renseignements. Par exemple, des conférences débat.

3-2 : Difficultés rencontrés

Une des problèmes que nous avons rencontrés est la recherche de l'entreprise pour effectuer le stage et qui nous a conduit à ne pas avancer dans la recherche sur terrain.

Ainsi, certaines difficultés ont été constatées sur le règlement de l'entité car certaines informations importantes à savoir sont confidentielles donc nous n'avons pas l'occasion de les collectées pour des raisons de sécurité et pour éviter des problèmes

A par cela, nous n'avons pas maîtrisé parfaitement le français et qui nous a conduit à commettre quelques fautes de français lors de la rédaction de cet ouvrage.

PARTIE II : RESULTATS

Cette partie nous développera le résultat de la recherche lors de la descente sur terrain. Elle se divise en deux chapitres bien distincts, la première concerne les procédures financières et stratégie financière de MNP et la deuxième parlera de la gestion de trésorerie de cette Association.

CHAPITRE I : LES PROCÉDURES FINANCIÈRES ET STRATÉGIE FINANCIÈRE DE MNP

Nous allons parler dans ce premier chapitre les résultats qualitatifs de recherche c'est-à-dire les méthodes de planification financière ainsi que les stratégies adoptés.

Section 1 : Planification technique et financière

La section suivante décrit la méthode d'élaboration du plan stratégique de l'Association, la soumission d'un document de projet et accord de financement, et enfin l'élaboration du Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA).

1-1: Elaboration du plan stratégique

MNP développe son plan stratégique de manière périodique (3 à 5 ans).

Les activités qui doivent être mis en œuvre par MNP (les plans de travail annuel) sont basées sur ce plan stratégique.

Décliné en quatre (4) grandes axes : conservation, cogestion, marchés prioritaire, et le management.

Le plan stratégique est validé par l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration de MNP.

1-2 : Soumission d'un document de projet et accord de financement

Au sein de MNP, les procédures de développement et d'élaboration du document de projet sont pilotées par la DG sur la base du Plan Stratégique et du Plan d'Aménagement et de Gestion. La recherche de financement et la soumission du document de projet sont également assurées par la DG.

Le tableau ci-après récapitule les grandes étapes à suivre dans le processus de soumission et de la conclusion d'un accord de financement :

Tableau 1: Les étapes de processus de soumission et conclusion d'un accord de financement

Numéro	Etape de procédure	Responsable	Moyens et support	Période/ Echéances
1	Développement et élaboration de document de projet : identification et analyse des problèmes	- Directeurs Centraux (siège); - DP/DR (sites)	-Plan stratégique de MNP	Systématique Jour J
2	Validation du document de projet	- Directeurs Centraux (siège); - DP/DR (sites)	Version provisoire du document de projet	Systématique Jour J+30
3	Recherche de financement: soumission du document de projet et négociation au près des bailleurs de fonds	- DG - DGA	Document de projet	Systématique Jour J+45
4	Accord de financement : élaboration et signature de l'accord de crédit ou de financement	- DG - Bailleurs de fonds	- Document de projet - Accord de crédit	Systématique Jour J2 : date de l'obtention de l'accord de financement
5	Partage d'information sur l'accord de financement et préparation du démarrage du Projet	Directeurs centraux DP/DR	- Document de projet - Accord de crédit	Systématique Jour J2+15

Source : Manuel de procédure Madagascar National Parks

Pour une meilleure appropriation du Projet approuvé, un atelier d'orientation avec tous les acteurs clés concernés doit être réalisé. Cet atelier d'orientation a pour objectif principal de faire connaître aux principaux acteurs le contenu du projet (but, objectifs, résultats attendus, stratégie de mise en œuvre, activités,), et l'éventuelle procédure spécifiques des bailleurs de fonds.

1-3: Elaboration du Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA)

Le budget constitue la base du système de gestion financière de chaque activité. La planification opérationnelle a pour objectif d'établir le plan de travail et budget annuel.

Elle est un outil de prise de décisions pour tous les responsables mais aussi de communication entre les différents acteurs. Planifier optimise ainsi les chances de réussite en améliorant la productivité grâce à une meilleure maîtrise de qualité.

Les avantages de planification :

- La planification est la base d'une action continue et cohérente d'un programme pour atteindre des objectifs pertinents et réalisable.
- La planification motive le personnel
- Elle unit l'équipe et l'oriente vers une vision commune
- Elle affronte les questions clés et résout les problèmes
- Elle définit les rôles et responsabilités

Section 2 : La gestion prévisionnelle de MNP

Une bonne gestion de trésorerie est avant tout une gestion prévisionnelle et c'est pour cela que cette deuxième section est centrée principalement sur la gestion prévisionnelle de MNP, nous allons présenter dans cette section la méthode d'élaboration du budget au sein de l'association.

2-1 : Méthodes d'élaboration du budget de MNP

Concernant le budget de MNP, il y a deux (2) sortes de budgets : les budgets par activités ou patrouilles et les budgets par charge par nature. Les budgets par activités concernent les prévisions des recettes et des dépenses de chaque site (43 sites) par mois et les budgets par Charge par nature concernent les prévisions des charges de ces sites, il y a les charges fixes comme salaire du personnel, JIRAMA, loyer, qui sont facilement prévisible car leur montant est invariable ; mais les autres charges comme achat des fournitures, abonnement sont

variable donc quelques fois le solde de la prévision est différente de la réalité. Mais ici notre étude est axée surtout sur les budgets par charge par nature.

L'élaboration de ses budgets se fait de deux manières bien distinctes. En premier lieu, on fait ce qu'on appelle budget engagement c'est-à-dire il n'y a pas question de paiement mais seulement prévision de ce qui va être dépensée et de ce qui va entrer, cela se fait mois par mois et à chaque sites.

En deuxième lieu, on établit la prévision des paiements sous l'appellation de budget de trésorerie.

Dans notre cas, nous consacrons surtout à analyser le budget de trésorerie de MNP car l'analyse de trésorerie est axée à l'étude de budget ou prévision des flux monétaires.

Pour MNP, le budget de trésorerie se divise en deux (2) types bien distincts.

2-1-1 : Le budget de planning de financement des bailleurs

Rappelons que MNP est une Association dont une grande partie de ses ressources financières viennent des bailleurs de fonds, donc pour gérer ces financements MNP établit un budget appelé budget de planning de financement des bailleurs.

Pour plus d'explication, le tableau suivant montre le modèle de ce budget :

Tableau 2 : Budget de planification de financement par bailleur

	F/CT	JANV	FEV	MAR	AVR	MAI	JUI	JUIL	AUOT	SEPT	OCT	NOV	DEC
2013	IDA-FA												
	KFW												
	KFW FI												
	UE												
	ZDZ												
	FAPB												
	SF												
	FP												
	TOTAL												

Source : Service suivi et planning budgétaire MNP année 2013

Le tableau ci-dessus montre les prévisions de financements accordés à chaque bailleur de fonds à chaque mois. Elle est très utile pour savoir la situation de financement de MNP c'est à-dire pour savoir quel est le niveau de fonds accordés par chaque bailleur et quels activités ou fonctionnement utilise-t-on pour dépenser cet argent. La première colonne montre l'année

de prévision, la deuxième intitulé financement indique les bailleurs qui accordent les fonds et les dernières colonnes les mois de prévisions.

2-1-2 : Le budget de prévision DEAP

La deuxième partie vienne de ses fonds propres c'est-à-dire de la vente des tickets DEAP, ce dernier est établi aussi sous un autre tableau de budget appelé budget de prévision d'utilisation DEAP du réseau.

Le tableau suivant récapitule ce budget de prévision DEAP de l'année 2013 :

Tableau 3 : Budget de prévision DEAP

	Année N				PRE V N	Année N+1										PREV N +1	
	S	O	N	D		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	
REPORT DE SOLDE (1)																	
RESSOURCES																	
FONDS PROPRE PREVISION																	
TOTAL RESSOURCES (2)																	
EMPLOIS																	
FONCTIONNEMENTS																	
CONTRIBUTION / Financement Additif																	
CONTRIBUTION / Financement UE																	
AUDIT EXTERNE																	
BOUTIQUE ECOSHOP																	
MICRO PROJET																	
SALAIRS ET ACTIVITES																	
GRATIFICATIONS																	
REMBOURSEMENT FRAIS MEDICA																	
FONCTIONNEMENT SIEGES ET																	
DEPENSES INELIGIBLES																	
TOTAL FONCTIONNEMENT (3)																	
ARRIERES																	
TOTAL ARRIERES (4)																	
TOTAL EMPLOIS (5) = (3) + (4)																	
SOLDES CUMULE APRES PAIEMENTS DES EMPLOIS																	

Source : Service trésorerie de Madagascar National Parks

Comme le service trésorerie est aussi une unité qui établit du budget de trésorerie à part le service suivi et planification budgétaire, il utilise ce tableau pour servir de moyen de prévision.

Pour l'année N, on reporte le solde final de l'année N-1 pour servir de solde initial de l'année N et ainsi de suite. Les ressources, ce sont des fonds perçus par MNP et constituées de deux (2) composantes, les prévisions de fonds propres c'est-à-dire prévisions des tickets DEAP, prévisions des recettes annexes comme les classes vertes, hébergement. Tandis que les emplois concernent les sorties de fonds réalisés par MNP. Elles sont composées de deux (2) types : il y a le fonctionnement et les arrières.

La contribution de financement additionnel, financement UE, le paiement des Auditeurs externes, ecoshop, investissement de micro projet, paiement salaire et dépense pour faire fonctionner les activités, remboursement frais médicaux, les dépenses pour le fonctionnement du siège et antennes, les dépenses inéligibles font partie des fonctionnements et les arrières dont paiement IRS, Amendes.

Section 3 : Les moyens financiers de MNP

La présente section développera les trois sources financières de MNP dont les subventions des bailleurs, les crédits bancaires ainsi que ses fonds propres venant des tickets de droits d'entrée aux aires protégées ou DEAP.

3-1: Les subventions des bailleurs

Les moyens financiers de MNP sont en grande partie assurés par les subventions des bailleurs. Ces bailleurs sont la Banque Mondiale, l'Union Européenne. La Banque Mondiale assure le financement des 23 sites parmi les 43 gérés par MNP, et un seul site pour l'Union Européenne qui est Marolambo. Ces financements sont utilisés pour le fonctionnement de chaque site et pour faire marcher ses activités.

Pour le cas du siège, ses sources financières viennent surtout de la Banque Mondiale, des perceptions des droits d'entrées au niveau des aires protégées appelés DEAP, que nous allons voir en détail dans la section suivante.

3-2 : Les financements bancaires

Pour faire fonctionner ces activités normalement la MNP Siège travail avec les banques primaires qui existe ici à Madagascar. La collaboration avec les banques en effectuant des découverts bancaires est très utile lorsque les fonds en banque prennent un peu de retard, et

c'est un cas très rare. La MNP coopère aussi avec certains fournisseurs en négociant sur le délai de paiement.

3-3 : La gestion des recettes

MNP possède deux recettes biens distinctes : les droits d'entrées aux aires protégées et les recettes annexes.

Les fonds propres sont composés par les droits d'entrées aux aires protégées ou DEAP, les droits de recherche, et les droits de filmage.

3-3-1 : Les droits d'entrées aux aires protégées ou DEAP

La procédure de gestion de tickets au niveau de MNP se résume suivant le tableau ci-après :

Tableau 4 : Procédure de gestion de tickets

Sites (Parcs et Réserves)		Siège	
Tâches	Responsables	Tâches	Responsables
Etablissement de la prévision du besoin annuel en ticket au début de l'année Remplissage de la demande d'approvisionnement semestriel en ticket	CVECOT	Consolidation des besoins annuels en tickets de tous les sites. Transmission de la demande en ticket de chaque site au service compta du siège	Chargé ECOT
Réception et vérification de la demande d'approvisionnement en ticket	CVAF	Réception des demandes des sites Rapprochement de l'état de stock et de l'état de vente	Service Comptabilité
Approbation des pièces suivantes : Etat de prévision annuel Etat de stock mensuel Commande semestrielle	DP/DR	Préparation des commandes des tickets reçus Vérification des tickets avant livraison aux sites Livraisons des commandes des tickets aux sites	Magasinier
Envoi des pièces suivantes au Siège : Etat de prévision annuelle Fiche de suivi de stock de DEAP	CVAF		

Source : Manuel de procédure de Madagascar National Parks

Une rupture de stocks de tickets DEAP est inacceptable, et soumise à sanctions.

Le seuil minimum de stock de tickets dans chaque Unité de Gestion est de 20 carnets par type de tickets. En dessous de ce seuil, l'UG doit passer commande au niveau du siège.

3-3-2 : Les droits de recherches et filmages

La procédure pour la réalisation de ces activités requiert des actions au niveau du siège et au niveau des sites et comprend les opérations suivantes :

- le responsable de la vente remplit la fiche « questionnaire » et fait la « cotation »

Après acceptation de la cotisation par le client, il élabore la convention qui sera signée respectivement par le DG et le client, et dont une copie sera remise aux services comptabilité.

- l'Assistant de trésorerie ou le caissier perçoit le paiement, remplit et signe la pièce de caisse recette, qui sera aussi signée par le client. Il assure également la mise à jour du livre de caisse, et de l'encaissement sur recette.

-le service de la comptabilité reçoit la copie de la conservation ainsi que les justificatifs de paiement, les vérifient, les comptabilise puis les classe.

Nous avons vu dans ce premier chapitre les procédures financières de MNP dont nous avions exposé les méthodes de planification techniques et financière ainsi que la gestion prévisionnelle de l'Association, nous avions vu aussi la stratégie financière dont MNP utilise pour la bonne gestion de sa structure financière. Concernant la gestion de trésorerie de l'Association, nous allons le détailler dans le deuxième chapitre qui suive.

CHAPITRE II : LA TRESORERIE DE MNP

Dans ce deuxième chapitre, nous allons exposer ce qu'est la trésorerie de MNP, le niveau de sa trésorerie depuis les trois dernières années 2010-2011-2012 ainsi que sa gestion financière.

Section 1 : La trésorerie de MNP : analyse par le bilan

Cette section nous informe comment était la trésorerie de MNP pendant les trois dernières années.

1-1: Approche fonctionnelle du bilan

Tableau 5 : Tableau des EMPLOIS (besoin de financement) et RESSOURCES (ressource de financement) de MNP

	Unité en K Ariary		
	2010	2011	2012
EMPLOIS STABLES			
Immobilisations incorporelles	0.2	18.9	19.082
Immobilisations corporelles	13 812	14 959	11 693
Immobilisations encours	1 971	1 112	2 479
Immobilisations financières	0.45	0.71	0.782
TOTAL EMPLOIS STABLES	15 784	16 091	14 192
ACTIFS COURANT D'EXPLOITATIONS			
Stocks et encours	28	43	27
Clients et autres	47	75	44
TOTAL ACTIFS COURANT D'EXPLOITATIONS	75	119	71
ACTIFS COURANTS HORS EXPLOITATIONS			
Autres créances	7 336	8 260	2 084
TOTAL ACTIFS COURANTS HORS EXPLOITATIONS	7 336	8 260	2 084
ACTIF DE TRESORERIE			
Trésorerie (fonds en caisse et dépôt à vue)	3 755	3 591	5 899
TOTAL ACTIF DE TRESORERIE	3 755	3 591	5 899
TOTAL EMPLOIS	26 952	28 061	22 248

Source : Service comptabilité de Madagascar National Parks

Ce tableau montre l'évolution des emplois stables de MNP pendant ces trois dernières années, l'évolution de ses actifs courants d'exploitation et actifs courants hors exploitation ainsi que sa trésorerie. Le but de ce tableau est de connaître l'évolution de trésorerie de cette Association donc pour la réalisation de cet objectif, nous allons montrer dans le tableau suivant la ressource de financement de MNP ou tableau de RESSOURCES de MNP.

Tableau 6 : Tableau de RESSOURCES de MNP

Unité en K Ariary

	2010	2011	2012
RESSOURCES STABLES			
CAPITAUX PROPRES			
Fonds de dotation et dépôt reçus	79 780	89 114	94 065
Subventions d'équipement reçues	12 299	13 280	
Profit ou perte sur opération d'apurement comptable	-2 203	-2 203	
Prise en compte et élimination sur changement	-83	-83	
Report à nouveau	1 608	1 422	-2 621
Excédent de produits sur charges	-873	-1 875	-1 703
Dépenses cumulées de fonctionnement	-82 151	-90 933	-85 890
Amortissement	9 347	10 985	8 812
TOTAL CAPITAUX PROPRES	17 723	19 709	12 661
DETTES FINANCIERES			
Produits différés: subvention d'investissement	-8 203	-9 324	3 207
Emprunts et dettes financières	30	30	38
Provision pour charge			470
TOTAL DETTES FINANCIERES	-8 173	-9 294	3 716
TOTAL RESSOURCES STABLES	9 550	10 414	16 378
PASSIF COURANT D'EXPLOITATION			
Fournisseurs et comptes rattachés	2 472	1 211	755
TOTAL PASSIF COURANT D'EXPLOITATION	2 472	1 211	755
PASSIF COURANT HORS EXPLOITATION			
Autres dettes	15 234	16 435	5 114
TOTAL PASSIF COURANT HORS EXPLOITATION	15 234	16 435	5 114
PASSIF DE TRESORERIE			
Compte de trésorerie(découvert bancaire)	3	0.317	0.185
TOTAL PASSIF DE TRESORERIE	3	0.317	0.185
TOTAL RESSOURCES	27 260	28 061	22 248

Source : Service comptabilité de Madagascar National Parks

Le tableau ci-dessus montre l'évolution de ressources de MNP, évolutions de ces passifs courants d'exploitation et hors exploitation ainsi que sa trésorerie passive.

1-2: Situation de trésorerie de MNP

Cette deuxième sous section nous montre l'évolution de trésorerie de l'association durant les trois années étudiées.

Tableau 7 : La trésorerie de Madagascar National Parks

Unité en K Ariary

	2010	2011	2012
Trésorerie Active(TA)	3 755	3 591	5 899
Trésorerie Passive(TP)	3	0.317	0.185
Trésorerie Nette(TN)	3 752	3 590	5 899

Source : Service trésorerie

Dans ce tableau, la Trésorerie Active ou TA montre la disponibilité de l'entreprise c'est-à-dire les avoirs propres en banque de l'Association, les avoirs en caisse ainsi que les intérêts.

La Trésorerie Passive ou TP est l'ensemble des crédits à court terme accordés par les institutions financières à l'entreprise.

Elle est surtout utilisée pour subvenir aux besoins de trésorerie en cas d'insuffisance. Elle est formée généralement par des concours bancaires, découverts bancaires ainsi que les intérêts.

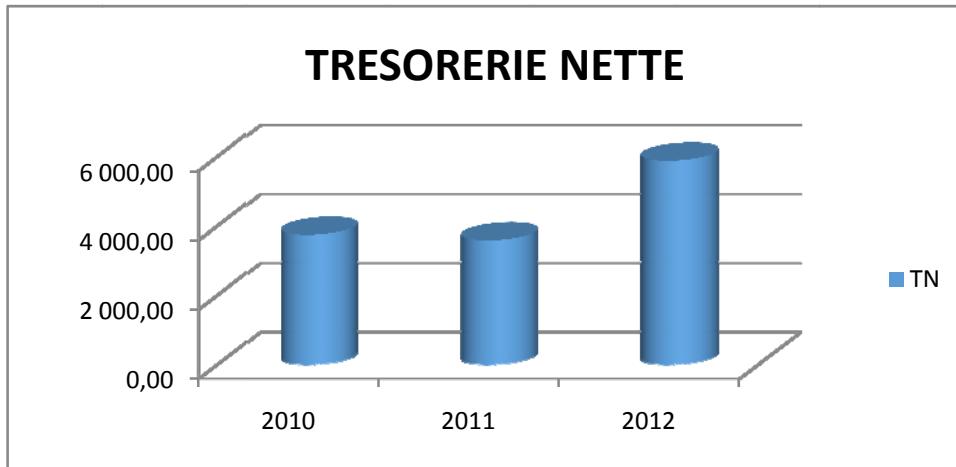
La Trésorerie Nette c'est la différence entre Trésorerie Active et Trésorerie Passive.¹

MNP a une trésorerie excédentaire pendant ces trois années.

Pour voir sa variation, nous allons le représenter graphiquement :

¹ Jack FORGET . Gestion de trésorerie , Edition d'organisation ,2005 ,page 54

Graphe 1 : Variation de Trésorerie Nette(TN) de MNP



Cette graphe nous montre que MNP a une Trésorerie Nette toujours positive dans les trois années étudiées et on constate que cette trésorerie a été très élevée l'année 2012.

Section 2 : La gestion financières de l'Association

La raison d'être de cette deuxième section c'est de savoir la liquidité de l'Association à travers ses fournisseurs ainsi que sa solvabilité.

2-1 : La solvabilité et la liquidité de MNP

Comme la solvabilité se définisse comme la capacité d'une entité à payer ses dettes sur le court, moyen et long terme et la liquidité c'est l'aptitude de cette entité à faire face à ses dépenses par une circulation optimale de ses flux du cycle d'exploitation, nous allons donc voir la mesure de ces deux caractéristiques de trésorerie cas de MNP.

	2010	2011	2012
ratio de liquidité =	Actif courant	11 168	11 970
	Dette à court terme	17 710	5 870

D'après le calcul sur le tableau, nous obtenons la valeur de liquidité de MNP pendant ces trois années comme suit :

Ratio de liquidité 2010 = 0.63

Ratio de liquidité 2011=0.68

Ratio de liquidité 2012=1.37

2-2 : La capacité d'endettement de MNP

Cette deuxième sous section nous informe sur la capacité d'endettement de MNP en le mesurant à travers les ratios suivant :

		2010	2011	2012
Ratio d'endettement=	Capitaux tiers *100	30 *100	30 *100	38*100
	Total des actifs	27 260	28 061	22 248

D'après le calcul sur le tableau, nous obtenons la valeur de la capacité d'endettement de MNP comme suit :

Ratio d'endettement 2010 = 0.11

Ratio d'endettement 2011 = 0.10

Ratio d'endettement 2012 = 0.17

Ici, le capital tiers veut dire emprunts à long et moyen terme.

Bref, nous avons exposé dans ce deuxième chapitre la trésorerie de MNP où nous avons vu son évolution pendant ces trois années 2010, 2011 et 2012. Nous avons montré aussi la gestion financière de l'Association dont nous avons exposé le ratio de liquidité et ratio d'endettement.

C'est ici aussi que se termine cette seconde partie, nous allons entrer maintenant dans la troisième et dernière partie de notre ouvrage qui s'intitule discussion et recommandation.

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Nous verrons dans cette troisième partie les analyses théoriques de la gestion de trésorerie et la stratégie financière de l'entreprise ainsi que l'analyse de ce thème pour le cas de l'Association Madagascar National Parks où nous avons effectué notre stage de mémoire. Cette partie se divise en deux chapitres complémentaires. La première concerne la discussion du thème et de l'entreprise en utilisant l'analyse SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) et la deuxième chapitre a été choisi pour annoncer les recommandations aux problèmes évoqués.

CHAPITRE I: ANALYSE ET DIAGNOSTIC DU THEME ET DE L'ENTREPRISE

Ce premier chapitre présente l'analyse et diagnostic du thème en premier section dont nous développerons un peu plus le thème et la seconde section est axé principalement sur la discussion du résultat évoqué dans la deuxième partie et la discussion de l'environnement de MNP en se basant sur l'analyse SWOT.

Section 1 : Analyse et diagnostic du thème

La raison d'être de cette première section est l'étude et discussion du thème choisi en se référant au cour théorique ainsi qu'aux différents ouvrages consultés pour argumenter.

1-1:Analyse de la notion de trésorerie

1-1-1: Définitions et caractéristique de la trésorerie

Par définition, **la trésorerie** de l'entreprise est déterminée par la différence entre Fonds de roulement qui est un montant disponible de manière indépendante du cycle d'activité de l'entreprise , et le besoin en fonds de roulement qui est un montant permettant à l'entreprise de réaliser son cycle d'exploitation.

Les montants de ces deux paramètres ne seront jamais strictement identiques. Le nécessaire équilibre sera assuré par la trésorerie, qui apparaît donc comme étant la différence entre ces deux montants. Nous obtenons alors l'équation fondamentale :

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

Le Fonds de Roulement représente une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise pour financer des besoins du cycle d'exploitation ayant un caractère permanent.

Le Fonds de Roulement est pour l'entreprise une marge de sécurité financière destiné à financer une partie de l'actif courant. Son augmentation accroît les disponibilités de l'entreprise.

Le calcul de ce FRNG s'obtient par différence entre deux masses du bilan fonctionnel. Il peut s'effectuer :

-par le haut du bilan ou cycle long : cette méthode permet de mesurer la part de ressource durable consacré au financement de l'Actif Courant

D'où la formule $FRNG = Ressource\ stable - Emplois\ Stables$ ou $Actif\ Stable\ brut$

-par le bas du bilan ou cycle court : cette méthode permet de calculer la part de l'Actif Courant qui n'est pas financé par le Passif Courant

D'où la formule $FRNG = Actif\ Courant - Passif\ Courant$

Le FRNG est nécessaire dans la plupart des entreprises. Il est donc important pour l'entreprise de suivre l'évolution de ce FRNG sur plusieurs exercices.

Le tableau ci-après récapitule les différentes évolutions peuvent lier à cette FRNG :

Tableau 8: Variation du FRNG

Variation	Origine	Effet
Augmentation du FRNG	$FRNG = RS - ES$	Amélioration de la situation financière de l'entreprise à condition que l'augmentation du FRNG ne provienne pas uniquement d'un endettement à long terme
Diminution du FRNG	$FRNG = ES - RS$	Diminution de la marge de sécurité, mais elle peut être la conséquence du financement d'investissement rentable
FRNG identique	$FRNG = RS = ES$	Stagnation temporaire de l'entreprise

Source : Cours théorique Analyse Financière

Les emplois cycliques qui ne sont pas financés par des ressources cycliques entraînent un Besoin en Fonds de Roulement

L'explication de la trésorerie se présente de deux (2) manières :

D'une part, par le BILAN permettant surtout d'analyser et de justifier la position globale de la trésorerie et ses variations en masse, sans donner aucune ventilation entre les différentes postes constitutifs de la trésorerie. L'approche par le bilan permet de reconstituer le niveau

global de la trésorerie à partir des différents postes du bilan. Schématiquement, un bilan se décompose en deux parties, à savoir : les éléments permanents et les éléments cycliques

Les éléments permanents ce sont les éléments stables qui sont plus ou moins indépendants du niveau d'activité du cycle d'exploitation de l'entreprise, et qui représentent la structure de cette dernière :

*A l'actif, les emplois permanents qui sont les outils nécessaires à la production, de manière directe (terrains, immeubles, matériels de tous types) ou indirectes (titres de participations).

*Au passif, les ressources permanents ou capitaux permanents, qui sont les moyens financiers stables mis à la disposition de l'entreprise soit par ses actionnaires (capital, réserve, résultat non distribué) soit par des intermédiaires financiers (dettes à long terme)

Par déduction de ces éléments permanents nous pouvons ressortir une autre formule permettant de calculer le FR :

FR= Ressources permanents – Emplois permanents

Ce FONDS D E ROULEMENT peut être positif ou négatif.

Les éléments cycliques ce sont directement liés au niveau d'activité de l'entreprise et à son cycle d'exploitation, et qui vont donc varier en fonction de ceux-ci.

*A l'actif, ce sont les emplois courants (hors trésorerie) et principalement :

Les stocks, les comptes clients (et comptes associés : effets à recevoir), les autres valeurs réalisables (TVA à récupérer,)

*Au passif, ce sont les ressources courantes (hors trésorerie) et principalement :

Les comptes fournisseurs (et comptes associés : effets à payer), les autres valeurs exigibles à court terme (TVA à payer), le résultat en instance de distribution. Comme les éléments permanents, les éléments cycliques font ressortir une autre formule de BFR.

BFR= Emplois courants – Ressources courantes

Elle peut être positive ou négative.

Et la formule global revient à la formule de trésorerie : $T = FR - BFR$

D'autre part, par les flux de trésorerie, cette seconde approche est complémentaire de l'approche par le bilan que nous avons expliqué ci-dessus.

Elle part d'une constatation très simple :

Trésorerie fin = Trésorerie début + Encaissement période – Décaissement période Les Encaissements et Décaissements sont les éléments constitutifs de la variation de trésorerie, et

s'obtiennent à partir des bilans et comptes de résultats prévisionnels ainsi qu'à partir d'informations qui devront être trouvées dans un budget.

Cette approche permettra d'obtenir un budget mensuel qui consiste à prendre les premières décisions quotidiennes.

En effet, « la trésorerie est l'ensemble des moyens de financement liquides à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à des dépenses de toute nature... »¹

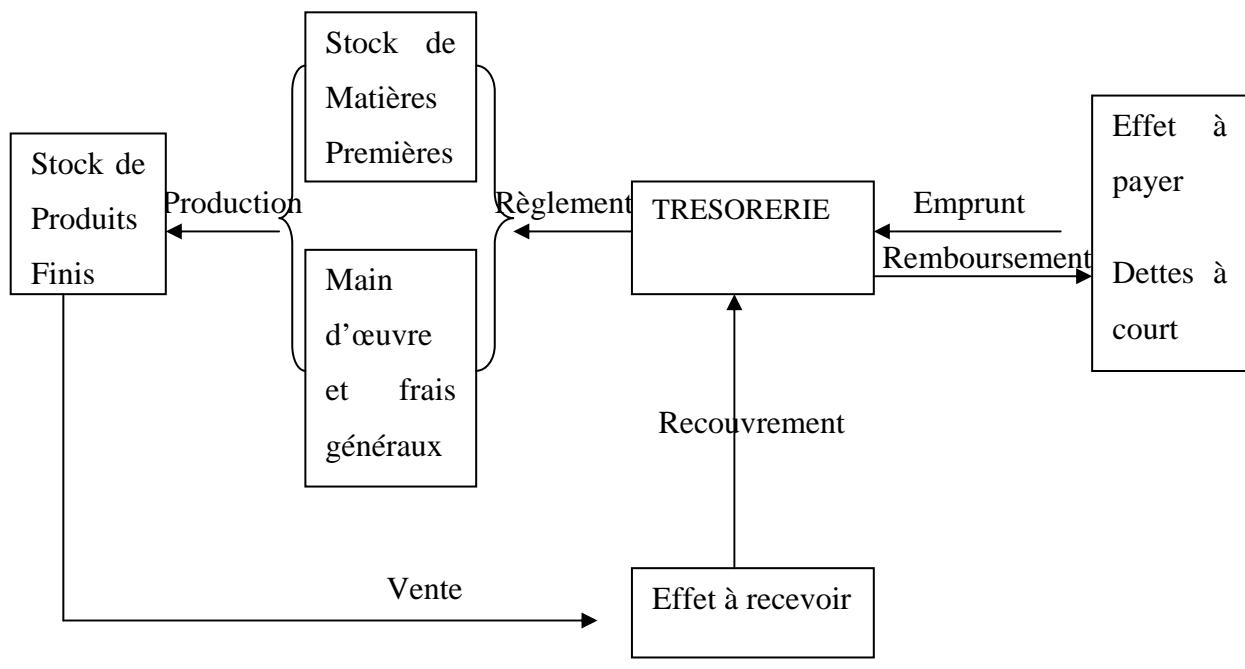
En somme, le terme de trésorerie se réfère à l'ensemble des moyens disponibles de l'entreprise lui permettant d'être solvable en tenant compte de l'exigibilité des dettes. De ce fait, la trésorerie comporte trois (3) caractéristiques :

- la liquidité qui est une aptitude de l'entreprise à faire face à ses dépenses par une circulation optimale de ses flux du cycle d'exploitation ;
- l'exigibilité qui exprime la capacité de l'entreprise à respecter les dates d'échéance de règlement de ses dettes ;
- la solvabilité c'est-à-dire une aptitude de l'entreprise à rembourser à terme l'ensemble de ses dettes.

Mais quelle est l'utilité de cette trésorerie dans l'entreprise ?

Nous allons répondre et expliquer cette question à partir du schéma ci-dessous :

Figure 1 : Utilité de trésorerie



¹ DALLOZ. Lexique de gestion, 5em édition, 2000

On y voit que la trésorerie permet l'achat de matière première, le règlement des frais de production ainsi que la constitution de stocks, et qu'ensuite les ventes se traduit par l'acquisition d'effets à recevoir et que finalement le recouvrement de ces effets renfloue la trésorerie.

Le besoin de crédit à court terme est donc conditionné par l'intervalle séparant la fabrication de la vente, ainsi que par les niveaux du stock et de l'encours d'effets à recevoir.

La collecte de fonds permettra en contrepartie de rembourser les dettes et les effets à payer. En conséquence, tant que la durée du crédit à court terme correspondra au délai séparant la production de l'accroissement de trésorerie, l'entreprise n'éprouvera pas de difficultés financières. Le calcul de la durée adéquate de ces crédits passera donc par la détermination d'un budget de trésorerie.

Quant au terme de gestion de trésorerie elle est appelée cash flow sous l'angle de l'analyse de variation passée de la trésorerie.

Elle a pour but de prévoir le cash flow d'une certaine période future, afin de déterminer la trésorerie disponible à une certaine date.

La gestion de trésorerie s'attache, elle, à prévoir son évolution.

L'analyse historique, dans la mesure où le passé aide à prévoir le futur, facilite ainsi l'établissement des budgets de trésorerie.

1-1-2 : Méthodes de prévisions de la trésorerie

Une bonne gestion de trésorerie est avant tous une gestion prévisionnelle.

En effet, gérer la trésorerie de l'entreprise c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future, ainsi que l'exposition future aux risques de change et de taux.

L'élaboration des prévisions est une tâche délicate mais fondamentale, qui comprend trois ou quatre niveaux : le plan financier, les prévisions annuelles et mensuelles.

Cette prévision consiste à élaborer un budget de trésorerie qui a pour fonction essentielle de la prise de décision à court terme. Le Directeur Financier devant constamment prendre de telles décisions, le budget de trésorerie fera généralement partie intégrante du budget général de l'entreprise. Ce budget de trésorerie permet, en outre, de déterminer la date de remboursement des emprunts.

De telles prévisions permettent de calculer les besoins de crédits à court terme bien avant qu'ils ne se fassent ressentir.²

1-2 : Analyse de la stratégie financière

Pour que les objectifs d'une entreprise soient atteint, elle doit utiliser des stratégies bien défini qui correspond à sa situation, nous parlons ici d'une stratégie financière c'est-à-dire choix entre les différents moyens de financements.

En effet, il existe trois modes de financements qu'une entreprise peut adopter pour la bonne marche de ces activités financières : le financement par fonds propre, le financement par endettement et le financement quasi fond propre.

1-2-1: Le financement par fonds propre

Le financement par fonds propre est un financement au sein de l'entreprise constitué sur la base de résultat réalisé par l'entreprise.

A partir de cet mode de financement, une entreprise peut faire des investissements ou payer des dettes effectués par l'entreprise en utilisant le cash flow ou Capacité d'Autofinancement sous l'appellation CAF. Elle peut céder ces actifs immobilisés c'est-à-dire vendre les matériels qui n'ont pas d'utilité, ou encore adopter le stratégie appelé stratégie de recentrage c'est-à-dire par exemple un produit X dégage du perte pour l'entreprise pour cela l'entreprise doit vendre tous les matériels nécessaire pour la fabrication de cet produit pour renforcer la production de produit Y plus rentable.

L'entreprise peut faire aussi une augmentation de capital soit en numéraire, en nature, par incorporation de réserves ou par incorporation de dettes financières.

1-2-2 : Le financement par endettement

Pour ce deuxième mode de financement, l'entreprise peut choisir entre trois types de financements. Soit en effectuant des prêts classiques caractérisés par des emprunts c'est-à-dire demander des fonds au près des institutions financières ou autre entreprise et le rembourser à l'échéance prévu avec le taux imposer par l'institution. Soit faire ce qu'on appelle la ligne de crédit c'est-à-dire on vous accorde un certain somme de crédit à utiliser pendant un certain temps. Soit effectuer des crédits bail ou leasing bail c'est-à-dire vous allez demander un certain somme au près des crédits bailleur pour acheter du matériel et vous devez payer des annuités chaque année pour le remboursement.

² Robert K.Jaedicke, Robert T.Sprouse .Les flux financiers dans l'entreprise, édition 1970

1-2-3 : Le financement quasi fonds propre

Ce sont des financements hybrides dans la mesure où d'un côté ces financements restent durablement au sein de l'entreprise mais de l'autre côté ils proviennent de l'extérieur de l'entreprise.

Ces fonds sont assimilés par des capitaux propres c'est-à-dire ils sont de même utilité que le capital mais seulement ils sont apportés par des gens extérieurs comme les banques par exemple. Si on faisait un schéma elle est entre le capital de l'entreprise et les dettes financières. Les titres font partie de cet troisième mode de financement.

Section 2 : Analyse et diagnostic de l'entreprise

Dans cette deuxième section, nous allons discuter les résultats de la recherche obtenu lors du stage au sein de Madagascar National Parks ainsi que l'analyse de l'environnement de l'entreprise étudié.

2-1 : Analyse de trésorerie de MNP

Rappelons la définition de la trésorerie que c'est la différence entre le fonds de roulement nette global de l'entreprise et son besoin de financement résumé dans la formule suivante :

$$\text{Trésorerie} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Ou encore c'est la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive de l'entreprise sous la formule :

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{TA} - \text{TP}$$

2-1-1 : Analyse de trésorerie de MNP par le haut du bilan

Analyse par le haut du bilan veut dire analyse de Fonds de Roulement Net Global ou FRNG de l'entreprise donné par la formule suivante dont nous avons déjà vu auparavant :

$$\text{FRNG} = \text{Ressource Durable (RD)} - \text{Emplois Stable (ES)}$$

D'après le tableau n°4 et tableau n°5 :

Tableau 9 : Situation du FRNG de l'Association

	2010	2011	2012
RS	9 550	10 414	16 378
ES	15 784	16 091	14 192
FRNG	-6 233	-5 676	2 185

Source : Illustration

D'après ce tableau, il y avait une évolution positive de FRNG de MNP depuis ces trois années étudiées. Nous constatons que le FRNG a été négative en 2010 et 2011, cette diminution est causée par la diminution de capitaux propres de MNP. Ici, nous constatons aussi que la règle de l'équilibre financier minimum n'est pas respecter car ici les ressources stables sont insuffisantes pour financer les emplois stables ce qui a été aussi la cause de la diminution de la FRNG en 2010 et 2011. Or, la valeur de cet Fonds a été positive l'an 2012 car il y avait eu une augmentation de capitaux propres de l'Association.

2-1-2 : Analyse de trésorerie par le bas du bilan

L'analyse par le bas du bilan veut dire analyse des Besoins en Fonds de Roulement de MNP ou BFR donné par le formule suivant :

$$\text{BFR} = \text{AC} - \text{DE}$$

Tableau 10 : Situation du BFR de l'Association

	Unité en K Ariary		
	2010	2011	2012
AC	7 412	8 379	2 156
DE	17 706	17 646	5 870
BFR	-10 293	-9 267	-3 714

Source : Illustration

Ce tableau nous montre que la MNP a un BFR toujours négatif durant ces trois années car ces dettes d'exploitation ont été très élevés par rapport a l'actif courant.

Par déduction de ces deux tableaux, nous obtenons le montant de la trésorerie de l'Association comme suit :

$$T = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Tableau 11: Variation du trésorerie

	Unité en K Ariary		
	2010	2011	2012
FRNG	-6 233	-5 676	2 185
BFR	-10 293	-9 267	-3 714
T	4 060	3 590	5 899

Source : Illustration

Le FRNG de l'année 2010 et 2011 était inférieur au BFR mais la trésorerie reste toujours positif.

L'exploitation est caractérisée par une ressource de financement, mais cette fois l'Association n'a pas de fonds de roulement. $FRNG_{2010} = (6\ 233\ 000\ 000)$

$$FRNG_{2011} = (5\ 676\ 000\ 000)$$

Cependant, cette même exploitation dégage un financement. $BFR_{2010} = (10\ 293\ 000\ 000)$

$$BFR_{2011} = (9\ 267\ 000\ 000)$$

En conséquence, la trésorerie est $TR_{2010} = 4\ 060\ 000\ 000$

$$TR_{2011} = 3\ 590\ 000\ 000$$

Ce cas met en évidence qu'une partie des immobilisations n'est pas financée par des capitaux permanents par nature. C'est la ressource financière dégagée par le cycle d'exploitation qui est le $BFR < 0$ qui vient en partie couvrir les immobilisations. Ici donc la trésorerie positive représente comme une marge de sécurité de l'Association.

Pour le cas de l'année 2012, le FRNG est supérieur au BFR ce qui donne la trésorerie positif. L'entreprise dispose d'un fonds de roulement $FRNG_{2012} = 2\ 185\ 000\ 000$, alors que l'exploitation dégage un financement, $BFR = (3\ 714\ 000\ 000)$. En conséquence, la trésorerie est $TR = 5\ 899\ 000\ 000$

Cette situation est solide puisque l'entreprise dispose encore d'une marge de sécurité correspondant à sa trésorerie positive. Un jugement de fond nécessite cependant l'appréciation des risques pesant sur l'activité.

2-2 : Analyse FFOM

L'analyse SWOT ou FFOM sert à faire un diagnostic au sein de l'entreprise. Cela se divise en deux parties bien distinctes, la première partie concerne le diagnostic interne de l'entreprise dont nous allons parler les forces et faiblesses et la deuxième partie sert à faire le diagnostic externe en évoquant les opportunités et menaces.

2-2-1: Diagnostic interne : Forces et Faiblesses

Le diagnostic interne consiste à évaluer les ressources et les compétences de l'entreprise qui vont déterminer sa capacité à maîtriser les facteurs clés de succès d'un secteur.

Nos séjours chez MNP nous ont permis de constater les points forts. En effet, ces points forts lui ont permis jusqu'ici de poursuivre ses routes et d'atteindre des objectifs.

Ses points forts sont :

- Au niveau de ressources humaines, les employés de la MNP bénéficient des jours de formations pour atteindre les objectifs de l'Organisation. Cette formation dure 3 à 5 jours.

Pour le cas d'un recrutement, MNP utilise des procédures strictes pour recruter un employé. Cette procédure est décrite dans l'article 4 à 11 du règlement intérieur de la MNP.

- Au niveau de ressources financières, MNP a ses propres ressources qui sont les financements par fonds propres (ventes des tickets DEAP, location des bungalows pour les touristes, ventes des articles comme tee-shirt, accessoires) mais aussi elle en obtient également de l'Etat et de divers bailleurs de fonds voir de l'étranger. Financement qui lui permettra de payer les dépenses engagées pour l'amélioration des services auprès des Parcs Nationaux et Réserves.

- Au niveau de ressources matérielles, MNP possède des matériels performants et complets. Chaque service et division sont équipés d'un poste de téléphone ou des autres Direction. Et chaque personnel est doté d'un poste ordinateur pour exécuter ses tâches, chaque personnel possède aussi ses propres fournitures et mobilier de bureau.

L'espace de travail est très vaste, chacun peut bien réaliser ses travaux sans être perturbé ou dérangé par les autres.

- Au niveau de ressources informationnelles, comme nous avons dit auparavant MNP possède des matériels informatiques performants qui servent à faciliter l'exécution des tâches et aussi des postes de téléphone pour se communiquer rapidement sans avoir déplacé.

Du point de vue comptable, l'Association utilise des systèmes comptables informatisés. Elle dispose le logiciel TOMPRO pour la tenue en même temps de la comptabilité générale et analytique.

- Au niveau de ressources temporelles, le respect du temps est une préoccupation majeure chez MNP car par exemple pour aller au fournisseur pour quelques signatures ou aller à la banque MNP à son propre coursier pour faire tous cela et pour ne pas perdre du temps.

Concernant l'organisation en générale, il y a une observation du principe d'incompatibilité fonctionnelle, par exemple, la trésorerie est un service à part.

Elle dispose d'un manuel de procédures administratives et financières permettant de communiquer aux employés les démarches à suivre.

Mais même si MNP ont beaucoup de points forts, quelques faiblesses ont été encore constatées comme :

Les vieillissements des immobilisations qui entraînent quelques fois des retards au niveau de l'accomplissement des tâches des employés.

Au niveau du service offert par MNP, les hébergements et ventes d'articles de souvenirs faibles. Les visiteurs n'ont pas le choix, la qualité et la variété des produits vendus sont insuffisantes.

MNP n'a pas aussi de représentation à l'étranger. En plus, elle n'effectue pas assez de publicité pour se faire connaître.

2-2-2: Diagnostic externe : Opportunités et Menaces

Le diagnostic externe tient compte de l'environnement externe de l'entreprise, il s'agit donc d'identifier les opportunités et menaces qui touchent le développement de l'entreprise.

Ce diagnostic est basé sur l'étude de l'environnement concurrentiel et de l'environnement PESTEL (Politique Economique Social Technologique Ecologique et Légal).

Cet environnement externe comprend le micro environnement et la macro environnement

D'abord, nous allons parler du **micro environnement** qui concerne les clients, les fournisseurs, les partenaires et les concurrents de MNP. Comme clients, ce sont les agences de voyages ou tours opérateurs, les touristes, les chercheurs, et les étudiants ainsi que les particuliers et visiteurs des Parcs et Réserves Nationaux.

Pour les fournisseurs, il n'y a pas de fournisseur fixe ou prestataire mais ils sont choisis en fonction des coûts des fournitures ou services. (Exigences du bailleur : « le prix du soumissionnaire de la MNP est basé sur le prix évalué le moins disant).

Les partenaires sont les entités qui coopèrent avec elle pour mener à bien ses activités. Ils sont au nombre de deux (2) : les partenaires financiers qui sont les bailleurs et quelques associations et les partenaires techniques comme WWF ou World Wilde Fund et CI ou la Conservation Internationale

Comme concurrents, elle n'a pas vraiment de concurrent à Madagascar.

Il n'y a que très peu d'institution qui exercent les mêmes activités qu'elle dans le pays comme par exemple : l'Association « l'homme et l'environnement », qui met en place des projets de gestion durable pour la conservation de la biodiversité et du développement.

Ensuite, la **macro environnement** basé sur l'analyse PESTEL :

Environnement politique : politique du gouvernement pour mettre en première place la conservation et la protection de la riche biodiversité de Madagascar.

Ouverture de Madagascar vers l'international est un atout pour MNP vu avec cela le marché écotourisme à Madagascar peut s'étendre.

Environnement économique : augmentation de site Privé qui fait objet de l'écotourisme.

Environnement social : l'environnement social à Madagascar est perturbé à cause de l'insécurité et l'instabilité. En plus, les us et les coutumes sont entrain de disparaître.

Environnement technologique : accès rapide aux technologies comme ordinateur et Internet est encore difficile.

Environnement écologique : destruction de l'environnement qui ne cesse de s'amplifier.

La ressource naturelle de Madagascar se caractérise par un ensemble d'écosystème varié.

Comme opportunités donc, la diversité des fournisseurs permet de maximiser les opportunités de collaboration avec plusieurs entreprises et d'avoir accès à de nouveaux partenaires plus innovants et créatifs.

L'intérêt commun existant entre MNP et ses divers clients du secteur touristique, et qui se traduit à travers la conservation de l'environnement, constitue une opportunité de partenariat. L'arrivée du nouveau président peut favoriser le retour de l'aide au développement et la reprise des investissements. Ainsi, la population dans la zone urbaine commence à connaître l'importance de l'environnement.

Comme menaces, l'augmentation effective des ONG à Madagascar entraîne une concurrence vive sur le marché des subventions accordées par les bailleurs. Néanmoins, la gestion des grands parcs reste le monopole de MNP. Ensuite, l'environnement social à Madagascar, caractérisé par divers troubles menacent l'accomplissement de la mission de l'Association.

Ainsi, le taux de chômage et le taux d'inflation qui sont assez élevés constituent une menace dans la mesure où ils reflètent les conditions économiques dans lesquelles se situe l'Association.

Nous allons récapituler ce que nous avons vu dans cette deuxième sous section dans le tableau ci-dessous :

Tableau 12: Tableau récapitulatif de l'analyse SWOT ou FFOM de Madagascar National Parks

	FORCES	FAIBLESSES
ENVIRONNEMENT INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> - Formation du personnel de MNP et évaluation ; - Recrutement du personnel suivant des procédures strictes ; - Diversité de bailleurs de fonds ; -Matériels utilisés performant et complet ; - Utilisation du logiciel TOMPRO pour les traitements comptables ; - Il y a une séparation des fonctions incompatibles ; - Possession d'un manuel de procédure administratif et financier. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vieillissement des immobilisations ; - Hébergements et ventes articles de souvenirs faible ; - Variété de produit vendu insuffisant ; - Elle n'a pas une représentation à l'étranger.
ENVIRONNEMENT EXTERNE	<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> Diversité des fournisseurs ; Intérêt commun entre MNP et ses clients ; -Retour de l'aide du bailleur et investisseur. 	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> Augmentation effective des ONG à Madagascar ; - Le taux d'inflation et chômage assez élevés.

Source : Illustration

2-3:Validation des hypothèses

2-3-1: Validation de la première hypothèse

Rappelons la première hypothèse qui est : « Une prévision des flux financiers est faite périodiquement. » La prévision des flux financiers veut dire prévision de ceux qui vont entrer et ceux qui vont sortir dans un mois ou dans une année dans l'entreprise. Plus précisément, nous parlons ici du budget de trésorerie.

Pour faire une prévision, nous avons besoin d'utiliser quelques stratégies ou techniques pour avoir le meilleur résultat et pour ne pas faire d'erreur.

Comme nous avons décrit dans la partie résultat, MNP établit deux types de budget dont budget par activité et par charge par nature et nous avons axé notre étude sur le deuxième type. Pour la bonne gestion de sa trésorerie et surtout pour atteindre les objectifs fixés l'association fait cette prévision jour par jour, mois par mois et même année par année.

Ainsi, pour avoir un bon résultat, l'association utilise un technique de travail efficace et efficient : deux services se mettent en collaboration et effectuent le travail ensemble qui sont le service suivi et planning budgétaire et le service trésorerie.

L'élaboration de ce budget est donc nécessaire et important pour l'association pour réaliser ses objectifs et nous pouvons dire en effet que l'hypothèse 1 étant vérifiée.

L'association fait une prévision de ces flux financiers et cela fait périodiquement.

2-3-2:Validation de la deuxième hypothèse

La deuxième hypothèse était : « Recours à des crédits à moyen ou à long terme »

La partie résultat nous montre que les activités et le fonctionnement de l'association sont effectués en utilisant les subventions venant des bailleurs de fonds et venant de l'Etat aussi, ces subventions sont gérées et distribuées à chaque site. A par cela l'association utilise aussi ses fonds propres (les ventes de ticket DEAP, les droits de recherches et filmages, les classes vertes,...). En plus, elle collabore avec quelques banques primaires pour gérer ses fonds et surtout elle négocie avec certains fournisseurs pour le délai de paiement des fournitures de bureau, des carburants, de la publication de l'offre d'emploi dans un journal, par exemple.

En effet, quand les fonds de l'association semblent insuffisants elle fait recours à des crédits à moyen terme en négociant avec ses fournisseurs ou des crédits à long terme en négociant avec les banques.

Bref, ces raisons là nous a conduit à confirmer que l'hypothèse 2 étant vérifié.

Pour conclure, ce premier chapitre de la troisième partie intitulé discussion nous a développé un peu plus le thème choisit, il nous a apporté aussi quelques informations importante sur la vie de l'association surtout sur son environnement soit interne soit externe. Ainsi, nous avons constaté aussi dans ce chapitre que les deux hypothèses posées sont tous vérifiées.

Maintenant, nous allons entrer dans le deuxième et dernier chapitre de cette troisième partie qui s'intitule « Recommandations ».

CHAPITRE II : SUGGESTIONS DE SOLUTIONS

Précédemment, l'analyse du thème nous a informés sur ce qu'est la trésorerie et la stratégie financière ainsi l'analyse et diagnostic de l'entreprise nous a révélé des forces et des problèmes en interne qu'à l'externe. La raison d'être de cet deuxième chapitre est donc d'apporter des mesures d'accompagnements et de proposer des solutions aux problèmes constatés.

Section 1 : Propositions de solution sur la trésorerie de MNP et sa stratégie financière

Dans cette première section, nous apportant des mesures d'accompagnement pour améliorer le gestion de trésorerie de MNP et sa stratégie financière.

1-1:Concernant la trésorerie de MNP

Nous avons constaté que MNP a toujours une trésorerie positive sur les trois années étudiées 2010, 2011 et 2012. Cela est un bon résultat et c'est important de le garder toujours. Mais il est préférable de ne pas rester là, cet excédent de trésorerie doit être placé. Il existe différentes formes de placements pouvant être distingués par leur degré de liquidité, par la nature de la créance. Placer la trésorerie c'est pour se faire protéger contre la hausse de prix par exemple ou pour bénéficier d'un simple garde de l'épargne.

Nous devrons reconnaître que les excédents de trésorerie au de là de 100 Million Unité Monétaire feront l'objet d'un placement rémunérer en moyenne au taux de 8% par an.

Nous proposons donc de faire une placement bancaire quant aux excédents de trésorerie de l'association.

Pour la mise en œuvre de la prévision, nous proposons de la réaliser à l'aide d'un document appelé « fiche de suivi de trésorerie » pour bien voir quelles sont les entrées ou sorties de fonds à chaque banque et quels en sont les soldes définitifs à chaque banque. Cela permet de mieux gérer les circuits de fonds en banque.

Nous allons présenter un modèle de « fiche de suivi de trésorerie » dans la page suivante :

Tableau 13 : Fiche de suivi de trésorerie

Banque :

MOUVEMENTS	Semaine du.....au...../..../N						
	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Chèques sur place							
Chèques hors place							
Virements reçus							
Autres recettes							
Total des recettes							
Petits chèques							
Gros chèques							
Virements émis							
Autres dépenses							
Total des dépenses							
Solde provisoire							
Décision de placement							
Escomptes							
Virement interbancaire							
Solde définitif							

Source : Cours théorique de Monsieur ANDRIAMIARISOA RAVOKATRA Seth

1-2 : Concernant la stratégie financière de l'association

Ici, il n'y a pas vraiment de problème mais seulement une proposition d'autre type de financement que Madagascar National Parks peut bien recourir. Nous avons constaté depuis notre stage chez MNP que quelques immobilisations comme voiture sont vieillis et qui n'apporte pas de profit pour l'association et donc nous pouvons proposer de faire un crédit bail mais pas seulement acheter des voitures et après quelques mois elle sera amortis.

L'avantage de cet type de financement c'est qu'on peut remplacer le matériel que nous avons acheté cela nous permet d'éviter les risques techniques.

En plus, il est facile à conclure et on ne paie pas tout de suite les redevances mais après l'exercice.

Ici donc en plus les trois autres financements disposant MNP, elle peut en ajouter un en effectuant un crédit bail.

Section 2 : Propositions de solutions sur les problèmes de l'environnement de l'association

Dans cette deuxième section, nous allons proposer quelques solutions sur les points négatifs que nous avons énoncés dans le premier chapitre.

2-1 : Concernant l'environnement interne

Le vieillissement des immobilisations est l'une des faiblesses que nous avons cité auparavant, pour cela donc nous avons déjà informé dans la précédente section que MNP devrait effectuer des crédits bail pour éviter cet genre de problème.

Concernant les ventes des articles et sur la location des hébergements MNP doit varier ces articles pour que les clients puisse choisir entre des produits différents et il devrait aussi spécifier ces produits pour attirer les clients.

Pour sa représentation à l'étranger, elle doit faire des publicités sur internet par exemple pour que les touristes connaissent ses services offerts ainsi que les avantages donnés par l'association.

Ainsi, les dirigeants peuvent renforcer la communication avec la clientèle afin de faire connaître les produits de l'association.

Le personnel est aussi un des plus importants facteurs clés des succès d'une entité, il dispose de grandes ressources telle que les compétences et les connaissances. L'association devrait donc trouver de mode de gestion adéquat pour motiver son personnel afin qu'ils mettent en œuvre tous les efforts et savoir faire pour atteindre les objectifs de l'association.

Pour cela, l'adoption de la théorie de bâton et de carotte de Mac Gregor est très efficace c'est-à-dire il faut encourager les personnels assidus et rigoureux au travail et il faut améliorer le système de rémunération du personnel afin d'avoir un bon résultat.

Concernant le logiciel utilisé pour le traitement des informations comptables, le logiciel SAGE est plus performants comparer au logiciel TOMPRO car on peut traiter plusieurs options. Par exemple, pour faire un traitement de paiement de salaire SAGE 100 offre cet

logiciel, mais pas seulement la gestion de paiement, il y a aussi le traitement de gestion commerciale et comptabilité.

2-2 : Concernant l'environnement externe

L'augmentation effective des ONG caractérise une menace pour l'association et nous ne pouvons pas faire autrement mais l'association devrait seulement se faire distinguer sur le produit offert par exemple.

En résumé, nous pouvons dire que l'association n'a pas beaucoup de problème mais il faut revoir seulement certains points qui peuvent être amélioré pour atteindre efficacement les objectifs.

CONCLUSION

En guise de conclusion, tout raisonnement logique fait que la finalité d'une entreprise est de survivre et s'adapter face à son environnement. Le souci des gestionnaires est la mise en place de structure préalablement identifiée et analysée afin de diriger son entité en vue d'atteindre les objectifs.

Dans notre cas, l'identification des problèmes de l'entreprise et la proposition des solutions consistent à adopter certaines stratégies. D'où l'utilisation des matériels pour savoir un peu plus sur l'entreprise et son activité. Pour cela, nous avons effectué un stage au sein de Madagascar National Parks pour obtenir certaines informations et pour vérifier surtout les hypothèses, ainsi nous avons consulté quelques documents comme manuel de procédures administratifs et financiers de l'association, plan de gestion des aires protégées et aussi nous avons consulté certaines cours théoriques et ouvrages pour compléter les informations et pour plus d'explication. Nous avons adopté aussi certaines méthodes de travail en utilisant d'abord la méthode IMMRED ou Introduction Matériel Méthodes Résultats et Récommandation pour faciliter le traitement des informations et en utilisant la méthode d'analyse SWOT ou Strengths Weaknesses Opportunities and Threats pour l'analyse des données recueillies et aussi pour connaître les difficultés et les limites rencontrés durant la visite. L'utilisation de ces stratégies nous a mené à avoir le résultat de la recherche.

Nous avons choisi, comme thème, pour la réalisation de cet ouvrage : gestion de trésorerie et stratégie financière de l'Association Madagascar National Parks. L'analyse de ce thème et l'analyse de l'Association en même temps nous a conduits à avoir deux types de résultat : résultat qualitatif et résultat quantitatif.

Dans le premier type qui est le résultat qualitatif, nous avons étudié les procédures financiers et stratégies financières de MNP.

D'abord, pour la bonne gestion de sa structure financière, MNP utilise des planifications techniques et financière en élaborant le plan stratégique de manière périodique ; et les activités de l'Association sont basées sur ce plan.

Ensuite, comme MNP reçoit des financements auprès des bailleurs, elle suit donc des processus de soumission et de conclusion de l'accord de financement qui se caractérise en cinq étapes dont le premier est le développement et élaboration de document de projet c'est-à-dire identifications et analyse des problèmes. Ensuite, validation du document de projet et

recherche de financement. Et en quatrième étape, accord de financement c'est-à-dire élaboration et signature de l'accord de crédit ou de financement. Enfin, partage d'information sur l'accord de financement et préparation du démarrage du projet.

Et enfin, comme procédure financière, elle élabore le Plan de Travail et Budget Annuel ou PTBA qui est un outil de prise de décision pour tous les responsables de l'Association mais aussi de communication entre les différents acteurs.

Ainsi, pour bien gérer sa trésorerie, MNP fait des prévisions qui est nécessaire et indispensable à sa survie, elle permet d'assurer sa pérennité. En effet, elle permet d'éviter les risques de découvert, les difficultés de trésorerie ou même l'absence de financement de projet. Même si cela semble contraignant de par le travail quotidien nécessaire concernant la surveillance du besoin en fonds de roulement, le fait de réaliser des prévisions donne une possibilité d'éviter de se retrouver en cessation de paiement.

Le budget de trésorerie établie au sein de MNP est de deux types selon la nature des fonds, il y a le planning de trésorerie pour les subventions allouées par les bailleurs et les prévisions d'utilisation des Droits d'Entrés aux Aires Protégées ou DEAP pour les fonds propres.

Comme moyens de financement, nous avons constaté auparavant qu'elle reçoit des subventions de la part des bailleurs de fonds, elle est aussi financée par l'Etat Malagasy et certaines institutions privées et surtout elle utilise ses propres financements comme les Droits d'Entrés aux Aires Protégées ou DEAP, les droits de recherches et filmages et les ventes des livres , des brochures et location logement comme recettes annexes.

Le deuxième type de résultat est le résultat quantitatif dont nous avons étudié la trésorerie en générale de Madagascar National Parks. Dans cette étude, nous avons pu constater que l'Association a toujours une trésorerie positive dans les trois années étudiées. Cette situation provient du valeur de Fonds de roulement net de l'institution qui est négatif en 2010 et 2011 à cause de la diminution du capitaux propres de l'association et du valeur du Besoin en fonds de roulement qui est toujours négatif durant les trois années étudiées à cause de l'augmentation des dettes d'exploitation de l'institution.

Par conséquent, la trésorerie de l'association est toujours excédentaire qui constitue une marge de sécurité pour Madagascar National Parks.

Notre séjour chez Madagascar National Parks nous a conduit à voir que l'institution à quelques forces car ces personnels recoivent une formation et évaluation quelque fois et elle a

aussi divers bailleurs de fonds. Nous avons pu constater aussi qu'il y a une séparation des fonctions incompatibles dans l'accomplissement des tâches au sein de l'institution.

Mais certaines faiblesses sont aussi connues dont les faibles vente des articles et insuffisance de variété de produit, ainsi elle n'a pas de représentation à l'étranger.

Concernant son environnement externe, la diversité de ses fournisseurs et le retour de l'aide du bailleur de investisseur constitue des opportunités pour l'association.

Mais l'augmentation effective des ONG à Madagascar représente une menace ainsi que l'augmentation du taux d'inflation et chômage.

En vue d'améliorer donc la situation financière de l'association et son environnement en général et pour atteindre son objectif, quelques améliorations peuvent être prendre en considération.

D'abord, elle devrait revendre les immobilisations amortis pour alourdir les charges supportées par l'association, ainsi elle devrait renforcer sa stratégie au niveau de la publicité en utilisant l'Internet par exemple pour attirer plus de clients étrangers.

Au niveau de ces produits, elle devrait les varier et les spécifier pour attirer les clients.

Au niveau de ces financements, l'adoption du crédit bail ou location par vente est plus rentable car elle est facile à conclure et elle permet d'éviter les risques techniques.

Pour une vision facile des flux de fonds en banque et pour mieux gérer la sortie et l'entrée d'argent, l'Association devrait utiliser une fiche de suivi de trésorerie comme instrument.

Et concernant ces excédents de trésorerie, elle devrait les placés pour avoir la trésorerie idéale c'est-à-dire au voisinage de zéro.

Rappelons-nous que la problématique était comment améliorer la trésorerie d'une association dans une situation de crise ?

Pour répondre à cette question, nous avons avancé deux hypothèses dont la première était qu'une prévision des flux financiers est faite périodiquement, et la deuxième était que le recours à des crédits à moyen ou à long terme est nécessaire pour le financement de l'association.

Au cours de la réalisation de ce mémoire, nous avons pu constater qu'effectivement une prévision des flux financiers est faite périodiquement et cela est fait en établissant le budget de l'association. Elle est effectuée par deux services au sein de l'association dont le service

chargé de planification et suivi budgétaire et le service chargé de trésorerie et elle se fait mois par mois.

Et comme stratégie financière, l'association fait recourir à des crédits à moyen terme et cela est fait en négociant avec certains fournisseurs sur le délai de paiement ou en négociant avec les banques en effectuant des découverts bancaires.

Nous avons pu donc vérifier que les deux hypothèses qui ont été posées sont confirmées.

En résumé, nous osons espérer que notre travail, par le biais de ce mémoire, pourra aider MNP dans sa prise de décision et aussi les étudiants dans l'accomplissement de leur recherche.

Nous ne saurions oublier de souligner que les deux mois de stage effectués au sein de MNP ont été fructueux puisque nous avons eu l'opportunité d'appliquer dans un cas réel une grande partie des connaissances acquises lors des quatre années passées à la Faculté de Gestion et de nous préparer à affronter le monde professionnel.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages génériques

- ANGENIEUX (G). 1973, Techniques modernes de gestion financière, Paris, 4eme éd., Entreprise moderne d'édition, 303p.
- BIENAYME (A). 1993, La croissance des entreprises, Bordos Paris-Montréal, 9eme éd., 285p.
- CONSO (P). 1985, La gestion financière de l'entreprise, Paris, 7eme éd., 2 tomes, 696p.
- DORIATH (B), GOUJET (C). Mai 2009, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Paris, 4eme éd., 315p.
- J.B.PROBST (G), BRUGGIMANN (O). 1992, Organisation et Management, Paris, Tome 2, 240p.
- ROBERT K.(J), ROBERT T.(S). 1970, Les flux financiers dans l'entreprise, Dunos Paris, 190p.

Document officiel

Plan comptable général 2005 cohérent avec les normes comptables internationales (IAS/IFRS), Décret N°2004-272 du 18 Février 2004

WEBOGRAPHIE

<http://www.franceactive.org/trésorerie-vf>, 04 Février 2014

<http://www.impots.mg>, 04 Février 2014

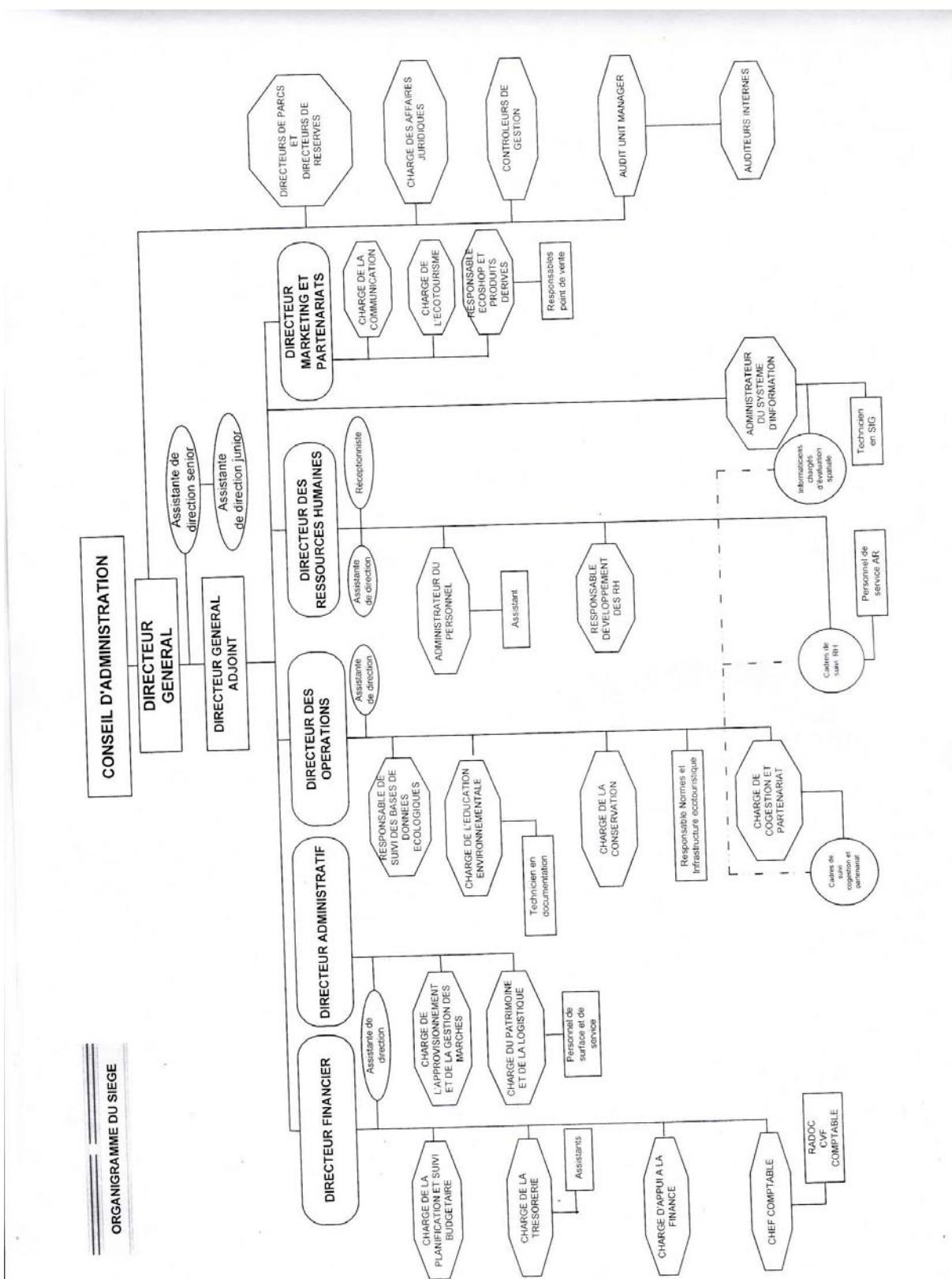
<http://theses.recherches.gov.mg>, 12 Mars 2014

www.parcs-madagascar.com, 26 Mars 2014

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme Madagascar National Parks.....	vii
Annexe 2 : Bilan actif Madagascar National Parks 2010-2011	viii
Annexe 3 : Bilan passif et capitaux propres Madagascar National Parks 2010-2011	ix
Annexe 4 : Bilan actif Madagascar National Parks 2011-2012.....	x
Annexe 5 : Bilan passif et capitaux propres Madagascar National Parks 2011-2012	xi
Annexe 6 : Questionnaire ou entretien standardisé	xii

Annexe 1 : Organigramme MNP



Source : Chargé de ressources humaines de l'Association

Annexe 2 : Bilan actif MNP 2010-2011

<i>Madagascar National Parks</i>						6
						Unité monétaire : Ariary
ACTIF	Note	2011 BRUT	2011 Amort./Prov.	2011 Net	2010 Net	
ACTIFS NON COURANTS						
Immobilisations incorporelles		18 900 000,00	(3 927 000,00)	14 973 000,00	200 000,00	
Immobilisations corporelles		14 959 033 797,60	(9 898 334 705,98)	5 060 699 091,62	5 096 073 270,30	
Immobilisations en cours		1 112 665 142,42	–	1 112 665 142,42	1 971 384 576,85	
Immobilisations financières		710 000,00	–	710 000,00	450 000,00	
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	03	16 091 308 940,02	(9 902 261 705,98)	6 189 047 234,04	7 068 107 847,15	
ACTIFS COURANTS						
Stocks et en cours	04	43 297 892,79	–	43 297 892,79	26 479 651,10	
Créances et emplois assimilés						
Clients et autres débiteurs	05	75 818 756,00	–	75 818 756,00	17 187 280,00	
Autres créances et actifs assimilés	06	8 260 382 447,56	(1 083 722 668,74)	7 176 659 778,82	7 046 245 260,03	
Trésorerie et équivalent de trésorerie						
Placements et autres équivalents de trésorerie		–	–	–	–	
Trésorerie (fonds en caisse et dépôts à vue)	07	3 591 141 820,33	–	3 591 141 820,33	3 755 458 465,05	
TOTAL ACTIFS COURANTS		11 970 640 916,68	(1 083 722 668,74)	10 886 918 247,94	10 845 370 656,18	
TOTAL DES ACTIFS		28 061 949 856,70	(10 985 984 374,72)	17 075 965 481,98	17 913 478 503,33	

ETATS FINANCIERS DE L'EXERCICE CLOS AU 31 DECEMBRE 2011

Source : Direction financière de MNP

Annexe 3 : Bilan passif et capitaux propres MNP 2010-2011

Madagascar National Parks

7

22. BILAN PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

Unité monétaire : Ariary

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Note	2011	2010
CAPITAUX PROPRES			
Fonds de dotation et dépôts reçus	08	89 114 915 651,70	79 780 541 810,44
Subventions d'équipement reçues	09	13 280 284 436,90	12 299 461 082,99
Profit ou perte sur opération d'apurement comptable		(2 203 114 004,36)	(2 203 924 942,36)
Prise en compte et élimination sur changement de méthode		(83 062 448,40)	(83 062 448,40)
Report à nouveau		1 422 936 923,76	1 608 178 097,65
Excédent de produits sur charges		(1 875 122 996,19)	(873 388 567,36)
Dépenses cumulées de fonctionnement	10	(90 933 230 797,77)	(82 151 675 174,68)
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		8 723 606 765,64	8 376 129 858,28
PASSIFS NON-COURANTS			
Produits différés : subventions d'investissement (cumul quote part)	11	(9 324 940 025,80)	(8 203 017 319,59)
Emprunts et dettes financières	12	30 000 000,00	30 000 000,00
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS		(9 294 940 025,80)	(8 173 017 319,59)
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	13	1 211 495 602,55	2 472 448 617,94
Autres dettes	14	16 435 485 849,04	15 234 073 178,62
Comptes de trésorerie (découvert bancaire)		317 290,56	3 844 168,09
TOTAL PASSIFS COURANTS		17 647 298 742,15	17 710 365 964,65
TOTAL DES PASSIFS		17 075 965 481,98	17 913 478 503,34

ETATS FINANCIERS DE L'EXERCICE CLOS AU 31 DECEMBRE 2011

Source : Direction financière de MNP

Annexe 4 : Bilan Actif MNP 2011-2012

Madagascar National Parks

5

21. BILAN ACTIF

EXERCICE CLOS AU 31 DECEMBRE 2012

Unité monétaire : Ariary

ACTIF	Note	2012 BRUT	2012 Amort. /Prov.	2012 Net	2011 Net
ACTIFS NON COURANTS					
Immobilisations incorporelles		19 082 640,00	(9 829 515,00)	9 253 125,00	14 973 000,00
Immobilisations corporelles		11 693 430 355,31	(7 714 048 576,59)	3 979 381 778,72	5 060 699 091,62
Immobilisations en cours		2 479 647 297,40	-	2 479 647 297,40	1 112 665 142,42
Immobilisations financières		782 500,00	-	782 500,00	710 000,00
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	03	14 192 942 792,71	(7 723 878 091,59)	6 469 064 701,12	6 189 047 234,04
ACTIFS COURANTS					
Stocks et en cours	04	27 776 554,16	-	27 776 554,16	43 297 892,79
Créances et emplois assimilés					
Clients et autres débiteurs	05	44 017 807,00	(5 650 000,00)	38 367 807,00	75 818 756,00
Autres créances et actifs assimilés	06	2 084 252 727,02	(1 082 766 583,74)	1 001 486 143,28	7 176 659 778,82
Trésorerie et équivalent de trésorerie					
Placements et autres équivalents de trésorerie		-	-	-	-
Trésorerie (fonds en caisse et dépôts à vue)	07	5 899 618 541,45	-	5 899 618 541,45	3 591 141 820,33
TOTAL ACTIFS COURANTS		8 055 665 629,63	(1 088 416 583,74)	6 967 249 045,89	10 886 918 247,94
TOTAL DES ACTIFS		22 248 608 422,34	(8 812 294 675,33)	13 436 313 747,01	17 075 965 481,98

ETATS FINANCIERS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2012

Source : Direction financière de MNP

Annexe 5 : Bilan passif et capitaux propres MNP 2011-2012

Madagascar National Parks

6

22. BILAN PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

EXERCICE CLOS AU 31 DECEMBRE 2012

Unité monétaire : Ariary

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Note	2012	2011
CAPITAUX PROPRES			
Fonds de dotation et dépôts reçus		94 065 667 035,68	89 114 915 651,70
Report à nouveau		(2 621 538 400,73)	(863 239 529,00)
Excédent de produits sur charges		(1 703 964 428,98)	(1 875 122 996,19)
Dépenses cumulées de fonctionnement		(85 890 579 108,12)	(90 933 230 797,77)
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	08	3 849 585 097,85	(4 556 677 671,26)
PASSIFS NON-COURANTS			
Produits différés : subventions d'investissement		3 207 647 698,03	3 955 344 411,10
Emprunts et dettes financières		38 275 116,00	30 000 000,00
Provision pour charge		470 525 361,60	-
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS	09	3 716 448 175,63	3 985 344 411,10
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		755 102 425,93	1 211 495 602,55
Autres dettes		5 114 992 740,26	16 435 485 849,04
Comptes de trésorerie (découvert bancaire)		185 307,33	317 290,56
TOTAL PASSIFS COURANTS	10	5 870 280 473,52	17 647 298 742,15
TOTAL DES PASSIFS		13 436 313 747,01	17 075 965 481,98

ETATS FINANCIERS DÈS L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2012

Source : Direction financière de MNP

Annexe 6 : Questionnaire ou entretien standardisé

PARTIE I : RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR L'ENTREPRISE

1. Quelle est sa dénomination ?
2. Quel est son objectif principal ? Sa mission ?
3. Quel est son activité principale ?
4. Quel est son statut juridique ?
5. Où est son siège social ?
6. Quand elle a été créée ?
7. Quels sont les produits que vous offrez ?
8. Qui sont les concurrents directs de l'Association ?
9. Vous avez combien de Sites à gérer ?

PARTIE II : QUESTION SUR LA GESTION DE TRESORERIE DE MNP

10. Qui sont les personnes qui gèrent la trésorerie de votre Association ?
11. Comment fait-vous pour gérer en même temps la trésorerie du Siège et les Sites ?
12. Comment gérez –vous la trésorerie du Siège ?
13. Quelles sont les données que vous prenne en compte pour l'élaboration de votre budget de trésorerie ?
14. Est-ce-que vous fait une prévision de trésorerie ?
Si OUI, quand est-ce-que vous l'établissez ?
15. Comment vous fait si vous obtenez une trésorerie excédentaire ou déficitaire ?
16. Qui sont vos Bailleurs de fonds ?

PARTIE III : QUESTION SUR LA STRATEGIE FINANCIERE DE L'ASSOCIATION

17. Quels sont les stratégies de financement que vous adopter ?
18. Quel est le critère de sélection que vous adoptez pour choisir vos fournisseurs ?
19. Quels sont vos moyens de financement ?

20. Vous organisez de formation aux personnels ?

21. Comment fait-vous pour motiver vos personnels ?

TABLE DE MATIERES

Remerciements	i
Sommaire.....	ii
Liste des tableaux	iii
Liste des abréviations	iv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : MATERIELS	6
Section 1 : Présentation de la zone d'étude.....	6
1-1 : Aperçu global de l'Association	6
1-1-1 : Historique	6
1-1-2 : Missions et objectifs de Madagascar National Parks	7
1-1-3 : Activités et produits de l'Association.....	8
1-2 : Cadre environnementale de l'entreprise.....	9
1-2-1 : Condition de travail	9
1-2-2 : Cadre de travail et culture de l'entreprise.....	9
1-3 : Ressources humaines de l'entreprise.....	10
1-3-1 : Organigramme de l'institution.....	10
1-3-2 : Description et missions de chaque poste	10
Section 2 : Les types de document	13
2-1 : Les états financiers de l'Association	13
2-1-1 : Le bilan	13
2-1-2 : Le compte de résultat.....	14
2-1-3 : Le bilan fonctionnel.....	15
2-2 : Manuel de procédure de MNP	15
Section 3 : Les outils théoriques	16
3-1 : Théorie sur la gestion de trésorerie.....	16
3-2 : Théorie concernant la stratégie financière	16
CHAPITRE II : METHODES	17
Section 1 : Méthode de collecte des données	17
1-1 : Données primaires.....	17
1-2 : Données secondaires	18
1-3 : Chronogramme de l'étude.....	19

Section 2 : Méthode de traitement et analyse des données	19
2-1 : Méthode de traitement	20
2-2 : Analyse des données	20
2-2-1 : L’analyse FFOM	20
2-2-2 : La représentation graphique	21
Section 3 : Limite de l’étude et difficultés rencontrés	21
3-1 : Limite de l’étude	21
3-2 : Difficultés rencontrés.....	21
CHAPITRE I : LES PROCEDURES FINANCIERES ET STRATEGIE FINANCIERE DE MNP	22
Section 1 : Planification technique et financière	22
1-1 : Elaboration du plan stratégique.....	22
1-2 : Soumission d’un document de projet et accord de financement.....	22
1-3 : Elaboration du Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA).....	24
Section 2 : La gestion prévisionnelle de MNP	24
2-1 : Méthode d’élaboration du budget de MNP.....	24
2-1-1 : Le budget de planning de financement des bailleurs.....	25
2-1-2 : Le budget de prévision DEAP	26
Section 3 : Les moyens financiers de MNP	27
3-1 : Les subventions des bailleurs	27
3-2 : Les financements bancaires	27
3-3 : La gestion des recettes	28
3-3-1 : Les Droits d’Entrés aux Aires Protégées ou DEAP	28
3-3-2 : Les droits de recherches et filmages.....	29
CHAPITRE II : LA TRESORERIE DE MNP	30
Section 1 : La trésorerie de MNP : analyse par le bilan	30
1-1 : Approche fonctionnelle du bilan.....	30
1-2 : Situation de trésorerie de MNP	31
Section 2 : La gestion financière de l’Association	33
2-1 : La solvabilité et la liquidité de MNP	33
2-2 : La capacité d’endettement de MNP	34
CHAPITRE I : DISCUSSIONS	35
Section 1 : Analyse et diagnostic du thème.....	35
1-1 : Analyse de la notion de trésorerie	35

1-1-1 : Définition et caractéristiques de trésorerie	35
1-1-2 : Méthode de prévisions de la trésorerie	39
1-2 : Analyse de la stratégie financière	40
1-2-1 : Le financement par fonds propre	40
1-2-2 : Le financement par endettement	40
1-2-3 : Le financement quasi fonds propre	41
Section 2 : Analyse et diagnostic de l'entreprise	41
2-1 : Analyse de trésorerie de MNP	41
2-1-1 : Analyse de trésorerie de MNP par le haut du bilan	41
2-1-2 : Analyse de trésorerie par le bas du bilan	42
2-2 : Analyse FFOM	43
2-2-1 : Diagnostic interne : Forces et Faiblesses	43
2-2-2 : Diagnostic externe : Opportunités et Menaces	45
2-3 : Validation des hypothèses	47
2-3-1 : Validation de la première hypothèse	47
2-3-2 : Validation de la deuxième hypothèse	48
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS	49
Section 1 : Propositions de solutions sur la trésorerie de MNP et sa stratégie financière	49
1-1 : Concernant la trésorerie de MNP	49
1-2 : Concernant la stratégie financière de l'Association	50
Section 2 : Propositions de solutions sur les problèmes de l'environnement de l'Association	51
2-1 : Concernant l'environnement interne	51
2-2 : Concernant l'environnement externe	52
CONCLUSION GENERALE	53
BIBLIOGRAPHIE	vi
ANNEXES	vii
TABLE DE MATIERES	xiv