



**UNIVERSITE D'ANTANANARIVO**  
**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE**  
**GESTION ET DE SOCIOLOGIE**  
**DEPARTEMENT GESTION**  
**MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION**  
**OPTION : Finances et Comptabilité**  
**THEME :**

*LA GESTION DE PORTEFEUILLE AU SEIN DU  
SERVICE COMPTABILITE DE L'AGENCE JIRAMA  
ANALAMAHITSY*

Présenté par :

**Mademoiselle RASITEFANIA Haingo Tiana Julie**

Sous l'encadrement de :

ENCADREUR PEDAGOGIQUE :

Monsieur RAKOTOMAHENINA Pierre Benjamin  
Enseignant Chercheur de l'Université  
d'Antananarivo

ENCADREUR PROFESSIONNEL :

Monsieur ANDRIANANTENAINA Jean Marie  
Chef de Département Comptabilité au sein de la  
JIRAMA

Année Universitaire: 2010-2011

Session :20 Septembre 2011

## AVANT PROPOS

Le Département Gestion de la Faculté DEGS (Droit, Economie, Gestion et Sociologie) de l'Université d'Antananarivo, forme des cadres gestionnaires spécialisés en Finances et Comptabilité, Marketing, Management et Administration d'Entreprises et en Audit et contrôle.

Les études effectuées pendant les quatre années académiques nous ont permis d'obtenir le Diplôme de Maîtrise en Gestion. Chaque étudiant devrait effectuer un minimum de trois mois de stage, ceux auprès d'une Entreprise publique ou privée dans le but de pouvoir assimiler les théories et pratiques recueillis au niveau de ces sources. A l'issue de ce stage, l'étudiant produit un ouvrage résultant d'un laborieux travail de recherche, ainsi permettant l'élaboration des travaux de recherches.

Notre stage s'est déroulé au sein de la société JIRAMA du 01 Février au 30 mai 2011, concernant les « Activités de comptes » de la société. Notre recherche a été surtout basée sur le Service comptabilité et sur l'exécution budgétaire de ce dernier. Ce stage nous a permis de faire des analyses comprenant : la description, l'évaluation des propositions et solutions concernant le déroulement des activités sur ce secteur.

## REMERCIEMENTS

Avant toute chose, nous tenons à remercier en premier lieu Dieu tout puissant qui nous a permis de réaliser ce travail ; sans lui, nos efforts auraient été vains et caducs, et sans qui, la vie ne serait qu'une succession d'échecs.

Ce travail n'aurait pas pu être effectué sans le concours de nombreuses personnes à qui nous présentons en ce moment nos vifs remerciements :

- ❖ Monsieur Abel ANDRIATSIMIVANDY, Professeur Titulaire et Président de l'Université d'Antananarivo;
- ❖ Monsieur Ranovona ANDRIAMARO, Maître de conférences et Doyen de la Faculté de droit, d'Economie, de Gestion et de la Sociologie;
- ❖ Monsieur Origène Olivier ANDRIAMASIMANANA, Maître de conférences et Chef de Département Gestion;
- ❖ Madame ANDRIANALY Directrice du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion;
- ❖ Monsieur RAKOTOMAHENINA Pierre Benjamin, notre Encadreur Pédagogique ayant permis d'effectuer ce mémoire en terme ;
- ❖ Monsieur ANDRIANTSOAVINA Robin, Chef d'Agence de la JIRAMA Analamahitsy;
- ❖ Monsieur ANDRIANANTENAINA Jean Marie, Chef de Département Comptabilité au sein de la JIRAMA, notre Encadreur Professionnel source de motivation et de connaissance;
- ❖ Monsieur RAZAFINDRATOVO Heritiana, Chef de Service Comptabilité de l'Agence JIRAMA Analamahitsy ;
- ❖ Le corps enseignant de l'Université d'Antananarivo, Faculté DEGS, Département Gestion et tout le personnel ayant contribué à la réalisation de ce travail de recherche.
- ❖ Tous les membres du personnel de la société, source d'information durant l'élaboration des travaux.
- ❖ Enfin nous tenons également à exprimer notre reconnaissance et notre gratitude envers tous les membres de notre famille, pour tout ce qu'ils ont fait pour nous ainsi que toutes les personnes qui nous ont reçues très chaleureusement et nous ont consacré leurs temps précieux pour nous avoir fourni des informations nécessaires à l'élaboration de ces études.

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

### Partie I : PRESENTATION DE LA SOCIETE ET NOTION SUR LA GESTION DE PORTEFEUILLE

#### Chapitre I : PRESENTATION DE LA SOCIETE

Section 1 : Renseignements généraux sur la société

Section 2 : Présentation de l'agence Analamahitsy

#### Chapitre 2 : NOTION SUR LA GESTION DE PORTEFEUILLE

Section 1 : Définitions usuelles

Section 2 : Procédure de la gestion portefeuille

### Partie II : ANALYSE DE L'EXISTANT SUR LA GESTION DE PORTEFEUILLE

#### Chapitre 1 : ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION PORTEFEUILLE AU NIVEAU DE L'AGENCE

Section 1 : Analyse sur la gestion portefeuille

Section 2 : Analyse de la cause et des effets du problème

Section 3 : Analyse sur la comptabilisation du portefeuille

#### Chapitre 2 : ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES

Section 1 : Diagnostics internes

Section 2 : Diagnostic externe

### Partie III : SUGGESTIONS, RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS

#### Chapitre 1 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS GENERALES

Section 1: Propositions de solution

Section 2 : Recommandations générales

#### Chapitre 2 : LES RESULTATS ATTENDUS

Section 1 : Les résultats attendus au niveau de l'Agence

Section 2 : Résultats attendus au niveau de la JIRAMA

## CONCLUSION

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Les agences et secteurs rattachés à la DIR-TANA-1 .....	13
Tableau n°2 : Les agences et secteurs rattachés à la DIR-TANA-2 .....	13
Tableau n°3 : Répartition d'effectif .....	17
Tableau n°4 : détermination de triage des clients.....	22
Tableau n°5: Situation portefeuille client particulier : avril 2011.....	39

## LISTE DES SCHEMAS

Schéma n°01 : Logo de la JI.RA.MA

Schéma n°02: Organigramme du service comptabilité

Schéma n°03 : Relations entre la JIRAMA et les Institutions financières

Schéma n°04: Circulation des documents de l'Avis d'Ecriture

Schéma n°05 : Etape de traitement des documents comptables

Schéma n°06 : Procédure entre l'Agence et la Direction Générale

Schéma n°07: Circulation des dossiers entre les services

## LISTE DES ABREVIATIONS

A.E	: Avis d'écriture
A.V.C	: Avances sur consommation
B.F.L	: Bordereau de Facture Litigieuse
B.M	: Bulletin de Mouvement
B.R.P	: Bureau de Régularisation Portefeuille
B.T	: Basses Tensions
B.V.E	: Bordereau de Vérification Etalonnage
C.M.S	: Centre Médico-Social
C.P	: Client Particulier
D.A.I	: Direction Audit Interne
D.C.E	: Direction Commerciale d'Electricité
D.C.O	: Direction Commerciale d'Eau
D.COM	: Direction Commerciale
D.D.A	: Droit d'Abonnement
D.D.E	: Direction Distribution Electrique
D.E.C.C	: Direction Environnement et Contrôle Carburant
D.E.E.L	: Direction Equipement Electrique
D.E.O	: Direction Equipement Eau
D.E.R.I	: Direction Exploitation Réseau Interne
D.E.XO	: Direction Exploitation Eau
D.Fin	: Direction Financière
D.G.A.A	: Direction Générale Adjoint Administratif
D.G.A.E	: Direction Générale Adjoint Electricité
D.G.A.O	: Direction Générale Adjoint Eau
D.G.L.E	: Direction Générale
D.L.A	: Direction Logistique et Administrative
D.P.E	: Direction Production Electrique
D.P.S	: Direction Planification Stratégique
D.R.H	: Direction des Ressources Humaines
D.S.I	: Direction Systèmes Informatiques
D.T	: Direction Travaux
D.T.A	: Direction Technique Antananarivo
DAPRO	: Direction des Approvisionnements
F.A	: Fiche d'Apurement
F.F.O.M	: Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
H.PTF	: Hors Portefeuille
M.T	: Moyennes Tensions
PTF	: Portefeuille
S.E.E.M	: Société d'Electricité et d'Eau à Madagascar
S.E.M	: Société d'Energie de Madagascar
S.I.N.E.E	: Société d'Intérêt National d'Electricité et d'Eau
S.M.E.E	: Société Malgache d'Eau et d'Electricité
T.E	: Transfert Entré
T.S	: Transfert Sorti

# INTRODUCTION

La société Jiro sy RAno MAlagasy (JIRAMA) est une grande entreprise stratégique au sein de la nation. Elle est surtout marquée par la productivité en « Electricité et en Eau » et est considérée comme étant parmi les grandes sociétés productrices et distributeur d'énergie dans notre Pays. En effet, ces deux sources d'énergies sont des éléments indispensables au développement économique surtout au niveau de la vie social à Madagascar. Cette société couvre presque la totalité du territoire sur la distribution de ces derniers.

Cependant, le choix de la société JIRAMA pour ce stage est représenté ci-dessous en deux divisions : en premier lieu, le poste octroyé est engendré dans le domaine d'étude, plus précisément dans l'option Finance et Comptabilité, deuxièmement les apports bénéfiques qu'offre la JIRAMA pour le développement du pays dans le cadre social et dans le cadre économique est considéré comme étant un cas captivant et fascinant.

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, la société JIRAMA contribue en très grande partie à l'économie et au social du pays. En tant qu'acteur industriel et économique sur les obligations fiscales versées auprès de l'Etat Malagasy, elle est placée comme un pionnier pour ces évolutions. Malgré cela, il existe quand même des obstacles et problèmes rencontrés sur la distribution d'énergie afin de satisfaire la clientèle sur la totalité des régions existantes à Madagascar. Comme dans toutes sociétés, les données comptables permettent aux différents responsables d'évaluer la situation financière et deviennent des éléments importants pour toute décision au niveau des comptes.

Au sein de la JIRAMA ainsi qu'au niveau de chaque agence, la comptabilisation dépend largement des données issues de la situation « Portefeuille », étant un support indispensable pour l'écriture comptable.

Le domaine portefeuille est rattaché non seulement au service comptabilité mais aussi avec d'autres branches d'activités. La mauvaise gestion de celle-ci suscite beaucoup de retard sur l'établissement des comptes ; ainsi provoque des mauvaises répercussions dans la gestion de la comptabilité générale.

La JIRAMA possède plusieurs succursales et agences dans toute l'île. Chaque agence est dotée d'un service qui est responsable de leur propre mouvement de portefeuille. Ce dernier effectue chacun sa gestion de portefeuille client. D'où la question : « comment gérer la situation portefeuille de l'agence ? ».

De ce fait, « **LA GESTION DE PORTEFEUILLE AU SEIN DU SERVICE COMPTABILITE DE L'AGENCE JIRAMA ANALAMAHITSY** » est un outil dont cette agence a besoin pour résoudre ces problèmes, et c'est la raison pour laquelle on a choisi de nommer notre mémoire ainsi.

Plusieurs étapes sont à envisager pour le traitement de ce thème. Pourtant l'existence de bonnes relations entre les entités concernées facilite l'élaboration des solutions pour remédier aux problèmes rencontrés.

L'objectif global de ce mémoire consiste à établir l'assurance sur la fiabilité et la sincérité de la gestion portefeuille. Ce dernier dépend de la réalisation des objectifs spécifiques qui consistent à améliorer la collaboration interservices, ainsi de renforcer la performance opérationnelle/financière et l'efficacité des activités au sein de l'Agence.

D'un côté la méthodologie est une démarche essentielle afin de mener à bien les études et les acquis tout au long du stage ; et de l'autre la collecte d'informations et de données au sein du service nous est essentielle pour élaborer cet ouvrage.

D'après le sondage et enquête, à l'aide d'un questionnaire (cf annexe X) effectué au sein de l'Agence, nous avons pu définir les problèmes et menaces sur la gestion de portefeuille et ceux de la société en générale. Après ces étapes, la réalisation des méthodes est facile pour la détermination des solutions à envisager (propositions de solutions et recommandations).

Ainsi dans la première partie de notre étude, nous allons nous introduire à la présentation de la société JIRAMA, ensuite sur l'Agence d'Analamahitsy et à la notion sur la gestion portefeuille.

La deuxième partie du travail sera basée sur « l'analyse de l'existant à propos de la gestion de portefeuille », c'est-à-dire l'analyse des différents problèmes rencontrés et leurs impacts, pour passer ensuite à l'analyse du FFOM (Forces et Faiblesses, Opportunité et Menaces). Enfin, les propositions de solutions et recommandations pour l'obtention des résultats en dernière partie. Cette dernière partie nous guidera vers la conclusion générale de toutes les parties traitées précédemment.

L'utilisation de la source d'énergie joue un rôle très important sur le développement d'un pays, à Madagascar l'activité de la société JIRAMA consiste à faire produire et distribuer l'eau et l'électricité.

# **Partie I :**

## **PRESENTATION DE LA SOCIETE ET NOTION SUR LA GESTION DE PORTEFEUILLE**

Toutefois, la réputation de cette société ne peut être ignorée dans le domaine. De ce fait, la qualité de service ainsi que la compétence du personnel joue un rôle important pour être à la hauteur de cette réputation et de le garder.

Dans la première partie, le premier chapitre devra traiter les renseignements généraux concernant la JIRAMA ; mais comme le stage s'est déroulé au niveau de l'agence Analamahitsy, la présentation sera axée donc sur cette Agence.

Le second chapitre présentera les notions de la gestion de portefeuille qui est le fondement de ce stage.

## Chapitre I : PRESENTATION DE LA SOCIETE

Ce chapitre présentera les renseignements généraux sur la société et la présentation de l'agence d'Analamahitsy.

Dans les renseignements généraux de la société, nous allons développer cinq sous-section concernant les identifications ainsi que les événements y afférents à la société.

La JIRAMA a créé plusieurs succursales et Agences au niveau des régions existantes à Madagascar, cette étude est consacrée sur le cas de l'Agence Analamahitsy.

### Section 1 : Renseignement généraux de la société

Dans cette section, nous allons parler de l'historique de la JIRAMA, en général, parce que cette société a traversé différents événements durant son existence jusqu'aujourd'hui. Cet historique nous a permis aussi de voir les raisons pour lesquelles elle a été fondée. En outre, elle a pour mission d'atteindre des objectifs à partir des activités qu'elle engendre.

#### 1.1. Identifications juridiques

L'identité de la JIRAMA peut se résumer comme suit :

➤ Raison sociale :

La société a pour dénomination JIRAMA : Jiro sy Rano Malagasy, classée dans le secteur tertiaire.

➤ Nature juridique :

La JIRAMA est une société anonyme de droits communs dans laquelle toutes les actions sont détenues entièrement par l'Etat Malgache.

➤ Capital social :

Le capital social de la société a changé plusieurs fois. Depuis sa création, la JIRAMA s'est bien évoluée au niveau de différentes sociétés de production d'eau et d'électricité.

Le capital social de la JIRAMA s'élève actuellement à 52 000 000 000 Ariary.

➤ Siège social : son siège social se trouve à Ambohitovo, 149 Rue RAINANDRIAMAMPANDRY

Le code postal de la JIRA.MA est CCP 21441 Antananarivo BP 200. Cette adresse est utilisée pour pouvoir se mettre en contact avec toutes les différentes agences situées dans les provinces ou régions de Madagascar, et aussi cela permet d'établir un système de contrôle pour suivre l'évolution des agences.

➤ Les numéros d'identification sont les suivants:

-Numéro statistique : N° 40100 11 1957 0 10005

-Numéro de registre de commerce : 2004 B 00 553

-Numéro d'Identification Fiscale : 105 003 111

➤ Téléphone : 020 22 492 65

➤ Site web : [www.jirama.mg](http://www.jirama.mg)

➤ **LOGO :**

Le logo est un symbole graphique représentant une société ou une marque. La JIRAMA a un logo sous forme d'un robinet et une ampoule de couleur blanche avec un fond bleu méditerranéen ou orange.

**Schéma n°1 : Logo<sup>2</sup> de la JI.RA.MA**



Signification du LOGO :

LE DESSIN : Un robinet qui fait sortir une goutte d'eau sous forme d'ampoule représente les activités de l'entreprise sur la distribution d'énergie électrique et d'eau potable.

LES COULEURS : Les fonds sont colorés en bleu méditerranéen pour la technique qui s'occupe de l'eau et orange pour l'énergie avec le sigle en blanc.

Pour plus d'information, la JIRAMA a modifié son logo (fond rouge) lors de son 35ème anniversaire de la société.

<sup>2</sup> Source : Service des ressources humaines de l'Agence de la JIRAMA Analamahitsy

## 1.2. Historiques

Madagascar a disposé de l'électricité vers la fin du 19<sup>e</sup> siècle (1899), ce n'était que vers la période coloniale, durant le gouvernement du Général Gallieni que la première véritable concession des travaux est apparue dans le pays.

Après le début de la première république, cette concession avait été transformée en SEEM (Société d'Electricité et d'Eau à Madagascar) élargie progressivement son territoire d'adduction hydraulique, d'éclairage et avait installé des réseaux à Toamasina et à Antsiranana.

En 1953 : la 1<sup>ère</sup> république avait créé la société d'énergie de Madagascar (SEM) qui avait pour rôle de fournir l'électricité et de l'eau, au début, pour les régions du sud d'Antananarivo, de Toliara et de Fort Dauphin.

En 1974 : suivant l'Ordonnance n°74-002 du 9 Février 1974 portant réorganisation des secteurs d'eau et d'électricité qui avait suspendu l'existence des deux sociétés qui sont la SMEE et la SEM, l'Etat Malagasy a décidé de créer la Société d'Intérêt National d'Electricité et d'Eau (S.I.N.E.E.).

En effet toutes les anciennes exploitations de la Société «Electricité et Eau de Madagascar» ont été reprises par la Société Malgache de l'Eau et l'Electricité par une structure provisoire. La S.I.N.E.E exerce sa tutelle sur les 2 sociétés existantes à savoir : la Société Malgache d'Eau et d'Electricité (S.M.E.E.) et la Société d'Energie de Madagascar.

La S.I.N.E.E a été appelée à exercer également, pour le compte de l'Etat, les droits exclusifs de ce dernier dans les secteurs réservés de l'eau et de l'électricité.

En outre, la Nationalisation de ces 2 sociétés ne fut officialisée qu'à la suite de la promulgation de l'Ordonnance n°75-024 du 17 Octobre 1975. Cette ordonnance stipule la création de la Société JIRO sy RANO MALAGASY (JIRAMA). Celle-ci était faite à partir de la dissolution de la S.I.N.E.E. où cette dernière aurait dû confier l'intégralité de ses attributions à la nouvelle Société JIRAMA.

Ce qui revient à dire que finalement, la JIRAMA fut créée par la fusion des 2 sociétés :

- La Société Malgache de l'Eau et de l'Electricité
- La Société d'Energie de Madagascar.

Le contrat de gestion s'est terminé comme prévu fin mars 2007 et la gestion actuelle de la JIRAMA continue de mettre en place les plans et les programmes d'actions qui ont été définis dans le plan de redressement.

Dans toute l'île, la JIRAMA assure ses activités dans les 22 régions. Elle est divisée en Direction fonctionnelle sise à Antananarivo et en Direction opérationnelle comprenant les huit (08) Directions Interrégionales :

- DIR Antananarivo, Antsirabe, Mahajanga, Fianarantsoa, Toamasina, Toliara, Antsiranana
- DIR centre autonome à la périphérie d'Antananarivo

### **1.3. Missions, objectifs et activités de la société**

#### **1.3.1. Missions**

La JIRAMA a pour mission d'exécuter des projets d'adduction d'eau et d'électricité dans le pays, ainsi que le suivi de l'amélioration des travaux existant.

Comme notre pays fait partie des pays en voie de développement, l'Etat instaure progressivement des structures hydrauliques et d'énergie dans la totalité du territoire malgache, ce dans le but que le patrimoine soit plus conforme aux normes internationaux. Pour satisfaire au mieux sa clientèle, elle élargit l'exécution des travaux dans toutes les régions de l'île.

La JIRAMA étend les conditions d'exploitation des installations de distribution, de production et de transport, d'eau et d'électricité. Elle a aussi pour objectif d'uniformiser les questions de tarification, les travaux et les coûts de ces services

Nous avons mentionné antérieurement, que la société monopolise l'exploitation en énergie dans toute l'île. Néanmoins, elle doit rénover son mode de travail pour développer la distribution, le transport d'énergie en électricité et en eau potable industrialisée.

#### **1.3.2. Objectifs**

La JIRAMA a pour objectifs, d'améliorer et d'étendre ses services dans la distribution d'eau et d'électricité sur la totalité du territoire national :

##### **1.3.2.1. Objectifs généraux**

Les principaux objectifs de la JIRAMA sont :

- d' augmenter les services selon les besoins de la clientèle ;
- d'accroître le chiffre d'affaires pour le profit et la survie de la société ;
- d'assurer un développement rapide de ses activités principales, et ce en cherchant le maximum d'abonnées ;
- de satisfaire et d'équilibrer la relation avec l'ensemble des partenaires.

### 1.3.2.2. Objectifs spécifiques

Spécifiquement, la JIRAMA vise à :

- Offrir à ses clients les meilleures qualités avec une garantie de certification ; puis répercuter les gains de productivité et d'amélioration sur les prix à travers l'amélioration technique pour éviter la variation des tensions, causes de nombreux dégâts au niveau des ménages ou des entreprises et aux réductions des coûts unitaires des produits (coûts ou le prix du cubage de l'eau) ;

- Fournir de l'eau potable conforme à la norme sanitaire.

- Faciliter les moyens de recouvrement des facteurs auprès de la clientèle pour éviter la queue à la caisse partout dans les agences. Les clients particuliers, sociétés et entreprises sont sécurisés le GARDY (méthode de compteur prépayé).

En ce qui concerne le personnel, la société offre de réelles possibilités sur les motivations de ses employés, afin d'épanouir et d'évoluer la performance dans ses activités (Motivation salariale, habillement personnel, transport,...) et de faire plaisir à la clientèle.

Vis-à-vis de ses partenaires, comme l'Etat malgache et autres (les prestataires de services), la JIRAMA est régulière sur :

- Le paiement des dividendes aux actionnaires ;

- La régularisation des impôts et taxes ainsi que d'autre (cotisation CNAPS,...) ;

- L'assurance sur la distribution de l'eau et de l'électricité pour toute la nation ;

- Le remboursement à temps des bailleurs de fonds et des institutions financières ;

- L'Agissement en entreprise citoyenne respectant l'éthique de la profession et l'environnement ;

- L'harmonisation des actions avec les partenaires nationaux et régionaux telles les sociétés civile et les collectivités.

### 1.3.3. Activités

La JIRAMA a pour principale activité de produire, de distribuer et de transporter la commercialisation d'électricité à travers Madagascar. En même temps, elle doit assurer l'alimentation en eau potable aux particuliers et aux industries du territoire national.

Elle prend aussi part pour le service public sur cette distribution en eau et en électricité, elle gère plus de 500 000 abonnés dans 114 localités pour l'électricité et près de 250 000 abonnés dans 65 centres pour l'eau.

Les zones de couverture dans les 22 régions comprennent plusieurs communes de Madagascar se trouvant dans le schéma en annexe I.

Sur les régions existantes, la JIRAMA effectue ses activités opérationnelles dans 66 communes de Madagascar. Parmi les 66 centres opérationnels, 61 sont mixtes (eaux et électricité), tandis que cinq (5) assurent uniquement la gestion de l'activité de la distribution d'eau potable.

Pour l'exploitation de l'énergie électrique la JIRAMA possède deux types de centrale de source d'énergie dont :

- La centrale hydroélectrique, qui est une turbine transformant l'énergie hydraulique en énergie électrique. Par exemple, le cas des centrales Andekaleka et Namorona.
- La centrale thermique, qui transforme l'énergie thermique en énergie électrique. Cette centrale est dotée d'une machine thermique motrice alimentée par des carburants combustibles comme le gas-oil ou de fuel-oil. C'est le cas des centrales à Mahajanga et Morondava.

#### **1.4. Structure organisationnelle**

Chaque Entreprise doit choisir sa structure adaptée à sa taille. Ainsi nous allons voir la structure existante dans la JIRAMA en décrivant les divers postes avec lesquels ses attributions respectives doivent être apparues dans l'organigramme.

##### **1.4.1. Structure de l'entité**

Pour qu'une entreprise marche bien, le personnel doit exercer correctement ses tâches afin qu'il puisse y avoir enchaînement des activités.

Les deux structures exercées par la JIRAMA sont de raison interne et externe.

##### **1.4.1.1. Structure interne**

Actuellement, l'effectif du personnel de la JIRAMA en général est de **5922** agents <sup>2</sup>. La répartition des effectifs du personnel (situation janvier 2011) se trouve en annexe II.

La JIRAMA suit la loi de travail en vigueur dans notre pays. Sur ce, chaque personnel doit effectuer huit (8) heures par jour. En dehors de ses horaires, elle procède à des paiements supplémentaires.

Pourtant, pour les dépanneurs nocturnes, leurs travaux se reliaient en permanence. Il y a aussi des techniciens qui travaillent jour et nuit pour l'accomplissement de leurs tâches. Comme ce travail, surtout pour les techniciens sur terrain, est à risque, la JIRAMA attribue des assurances y afférentes.

Pour les autres avantages, la JIRAMA dispose des centres médico-sociaux dans toute l'île pour le personnel et leurs familles respectives, le siège social se trouve à Antanimena.

---

<sup>2</sup>Direction des Ressources Humaines, site web de la JIRAMA ([www.jirama.mg](http://www.jirama.mg))

Le personnel de la JIRAMA bénéficie d'une réduction de tarif pour le paiement de l'eau et de l'électricité.

Il existe un département de formation professionnel pour le personnel, afin de maîtriser l'utilisation de nouveaux matériels technologiques et informatiques. Ce centre de formation se trouve à Ambohimambola.

Pour minimiser les risques sur les accidents de travail, surtout pour les agents techniques, la JIRAMA attribue des matériels de protection (casques, gants, bottes,...).

#### **1.4.1.2. Structure externe**

Pour la bonne marche de la société, il est essentiel de renforcer les relations et les communications vis-à-vis des entités collaboratrices.

##### **a) Relation avec la clientèle**

La JIRAMA répond au plus vite aux demandes de clientèle afin de satisfaire au mieux leurs besoins. Elle offre un service à domicile, par exemple les branchements, le dépannage...Ce dans l'objectif de montrer qu'elle est toujours à l'écoute et en collaboration étroite avec la clientèle.

Il existe deux grandes parties de classification des clients :

\*Les clients qui évoluent dans les branches d'activités agro-industries, industries alimentaires, textiles, bois, chimique..., qui utilisent des machines ou appareils sophistiqués et puissants pour effectuer leurs travaux (il en est de même pour les clients exerçant dans les secteurs primaires et tertiaires). Ce type de client est appelé « clients à moyennes tensions »(MT) ;

\*Les clients, simple consommateur sont appelés « clients à basses tensions » (BT). Ils sont divisés en deux catégories :

- Les premiers sont ceux qui utilisent l'énergie pour leur usage domestique et l'éclairage dans leur maison d'habitation. Ils sont définis par le nom « client BT résidentiel ».

- Les seconds sont ceux qui utilisent l'énergie pour leur usage commercial ou pour des usages mixtes (domestique et lucratif). Ils sont définis comme « client BT non résidentiel ».

La tarification attribuée est prédéfinie selon le type de client cité ci-dessus (MT ou BT).

##### **➤ Fournisseurs Coopérateurs**

La demande en énergie à Madagascar ne cesse d'augmenter, c'est pour cela que la JIRAMA doit collaborer avec des grandes entreprises. Par exemple, les ministères chargés de l'eau et de l'énergie, HYDELEC et HENRI FRAISE qui fournissent également de l'énergie électrique.

Etant une société semi-publique, l'Etat travaille avec la JIRAMA à l'aide des ministères chargés de l'eau et de l'énergie (Tutelle de la JIRAMA).

### **b) Bailleurs de Fonds**

Les relations avec les bailleurs de fonds se basent surtout sur les fonds pour l'acquisition de matériels de production. Voici quelques bailleurs principaux qui travaillent avec la société :

- FORTIS BANK
- BANQUE ARABE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (BADEA)
- KUWEIT FUND
- La BANQUE MONDIALE

La FORTIS BANK et la JIRAMA travaillent en direct à l'aide d'un accord bilatéral, tandis que la BADEA, BANQUE MONDIALE, KUWEIT FUND, les accords de prêt ne s'effectuent qu'après l'aval de l'Etat.

### **c) Communication**

La JIRAMA assure les communications internes (entre eux) et externes (clients, partenaires, fournisseurs, collaborateurs,...) à l'aide des technologies modernes comme le téléphone, le fax, informatique (Internet, réseau), Courrier. Elle collabore aussi avec les Mass Médias existant sur le territoire malagasy pour d'éventuelles informations telles que : Radios, Télévisions, Journaux.

#### **1.4.2. Description des postes des différentes Directions de la JIRAMA**

Le tableau de la description des postes des différentes directions de la JIRAMA en général se trouve en annexe III.

#### **1.4.3. Organigramme général de la JIRAMA**

La structure de la JIRAMA est présentée en annexe IV.

### **1.5. Les Directions interrégionales et les Agences**

#### **1.5.1. Les Directions interrégionales**

Pour atteindre ses objectifs, la société a mis en place des unités de production qui assure la vente de ses produits dans tout le territoire malagasy. Ainsi sept (07) Directions interrégionales ont été implantées à Madagascar:

-DIR ANTSIRANANA

-DIR MAHAJANGA

-DIR ANTSIRABE

-DIR FIANARANTSOA

-DIR TOAMASINA

-DIR TOLIARA

-DIR ANTANANARIVO : DIR TANA 1, DIR TANA 2

### 1.5.2. Les Agences

Les six Agences existants à Antananarivo et différents secteurs dans les périphériques sont rattachés à deux Directions Interrégionales réparties comme suit :

**Tableau n°1 : Les agences et secteurs rattachés à la DIR-TANA-1 :**

AGENCES	SECTEURS
. Ambatonakanga . Mahavoky . Tanjombato	. Manjakandriana . Moramanga . Anosibe An'ala . Anjozorobe . Ambatondrazaka . Andilamena . Manakambahiny . Amparafaravola . Tanambe

Source : Agence JIRAMA Analamahitsy

**Tableau n°2 : Les agences et secteurs rattachés à la DIR-TANA-2 :**

AGENCES	SECTEURS
. 67 HA . Analamahitsy . Andranomena	. Mahitsy . Ankazobe Centre . Imerintsiatosika . Arivomamo . Analavory . Ampefy . Soavinandriana . Tsiroanomandidy . Fenoarivo Centre . Ambatolampy . Mahasolo

Source : Agence JIRAMA Analamahitsy

## **Section 2 : Présentation de l'agence Analamahitsy**

### **2.1. Historique**

En général, l'objectif de la JIRAMA est de se rapprocher plus près de la clientèle pour améliorer la qualité de son service ; ce rapprochement est surtout au niveau des exigences de la société. Ainsi, elle a mis en place en 2000 une agence à Analamahitsy. A cette époque, elle a été dirigée par Madame RANDRIANASOLO Hanta.

La direction qui s'est chargée de l'Agence pendant ce temps, c'est la Direction Commerciale d'eau ou DCO et la Direction Commerciale d'Electricité ou DCE. Pendant ces années, la direction a été divisée en zones géographiques telles que l'axe Nord et l'axe Sud, l'agence Analamahitsy est classée parmi l'axe Nord.

En 2004, la direction des agences est devenue DIRTANA ou direction interrégionale Antananarivo dirigée par Monsieur RAZAFINDRAKOTO Christian et le Chef de l'agence est Monsieur RAKOTOMANANTSOA Désiré qui a pris une affectation anticipée après quelques mois de direction et a mis l'agence sous la gérance de Monsieur RANDRIAMANATSARA Hery. Ce dernier est donc le chef de l'agence après le départ de celui qui a pris une affectation. A cette année, le directeur général de la JIRAMA est Monsieur RODRIGUE Haché.

En novembre 2007, le Directeur général de la JIRAMA a mis fin son contrat de travail et a été succédé par Monsieur Bernard Romane.

En mars 2007, le chef de l'agence a été changé par Monsieur RAKOTOMALALA Abel, qui a géré l'agence jusqu'en juillet 2009.

En mars 2009, la direction générale appartient au cadre indigène. La structure de l'agence est transformée. Elle est gérée par Monsieur RANDRIANTSOAVINA Robin jusqu'à maintenant. Six services existent au sein de l'agence telle que le service des ressources humaines, le service commercial, le service comptabilité, le service technique eau, le service technique électricité et le service informatique.

### **2.2. Mission et activité de l'Agence**

Chaque agence a pour mission principale de distribuer et de commercialiser de l'eau potable et l'électricité dans les régions qu'elle s'occupe.

Les agences qui existent à Antananarivo sont sous la tutelle directe de la direction interrégionale de la DIR-TANA

Ses activités consistent :

- à la prise en charge des demandes de travaux
- à la prise en charge des clients
- à la distribution et la régularisation de facture des produits vendus aux clients
- au recouvrement de créance
- et enfin, le service après-vente.

## **2.3. Structure organisationnelle**

### **2.3.1. Description des postes de l'agence Analamahitsy**

A chaque membre du personnel de l'Agence sont attribuées des fonctions et des responsabilités bien définies.

#### ➤ **Le Chef d'agence**

Le chef d'agence est chargé de la direction et de la supervision des travaux commerciaux effectués. Il doit exercer les fonctions suivantes :

- Planifier, ordonner, diriger
- Réaliser les objectifs du service d'intervention commerciale ;
- Proposer et animer le mode de fonctionnement de l'agence ;
- Assurer l'exécution des missions d'intervention commerciale et de protection de la clientèle ;
- Etudier les risques, proposer des conditions de garanties ;
- Autoriser des ordres à transformer,
- Contrôler les activités de l'agence : réactualisation, suivi de la clientèle ;

#### ➤ **La Secrétaire**

Elle est rattachée directement au chef d'agence et doit :

- Assurer l'exécution des directives définies par le chef d'agence ;
- Rendre compte à son supérieur les problèmes éventuels administratifs ;
- Centraliser et coordonner tout travail de secrétariat ;
- Dépouiller, enregistrer, et dispatcher les courriers de production pour approbation ou expédition ou les deux à la fois ;
- Veiller au bon déroulement des activités de classement de dossiers du chef d'agence et les autres documents ;
- Exécuter toutes les tâches administratives qui lui sont confiées.

➤ **Service Ressources Humaines**

Ce service veille à la coordination du personnel. Il représente l'Agence de la JIRAMA pour les affaires litigieuses portées devant les tribunaux ainsi que pour les conseils de discipline.

Il a pour rôle de traiter la gestion du personnel de l'Agence, d'être l'intermédiaire du personnel, avec la Direction Générale de contrôler son comportement. En général, le chef de service des Ressources Humaines a pour attribution de superviser la gestion des ressources humaines et la logistique, c'est-à-dire l'infrastructure, le matériel roulant, matériel informatique.

➤ **Le service informatique**

Il a pour rôle de traiter les données concernant les factures d'eau et d'électricité ainsi que les mises à jour de l'informatisation des mouvements de l'Agence. Pour accomplir ses tâches le service informatique utilise les logiciels suivant : ORACLE et UNIX.

Le nombre de matériels informatique utilisés par les différents services de l'agence (ordinateurs avec accessoires) de l'Agence est au nombre de trente (30).

➤ **Le service comptabilité**

Il effectue la gestion de trésorerie, la gestion du portefeuille, la comptabilisation des opérations ainsi que le contrôle de la caisse. Il assure la fiabilité des informations financières de l'Agence avant de les envoyer à la Direction Générale.

➤ **Le service commercial**

Ce service a pour rôle de mettre le client en relation directe avec les produits de la JIRAMA, c'est-à-dire constater les problèmes qui existent entre la JIRAMA et la clientèle en donnant le maximum de satisfaction possible. Par exemple, accueil des clients jusqu'au service-après-vente : relevé des compteurs, coupure, facturation, arrêté des comptes, encaissement...

➤ **Le service technique électricité**

Il se charge des travaux de métrage, dépannage, branchement électricité, relevé des index, jusqu'à la distribution des factures au domicile des clients. Ces services sont assurés par les agents technico-commerciaux. Mais le service technique eau se charge des travaux concernant le branchement des compteurs d'eau.

➤ **Service technique eau**

Il est le responsable des travaux de métrage, de dépannage, de branchement d'eau, des coupures, et d'enlèvement des compteurs. Comme dans le service technique électricité, une organisation de travail similaire à l'électricité existe.

### 2.3.2. Répartition des employés

La JIRAMA emploie toutes les personnes compétentes et capables d'accomplir les tâches qui lui sont confiées. L'effectif de l'Agence Analamahitsy est au nombre de cent deux (102) qui sont détaillés dans le tableau suivant selon leur qualification.

**Tableau n°3 : Répartition d'effectif**

Qualification du personnel	Nombres
Cadres	11
Agents administratifs	25
Agents Techniques Commerciales	36
Agents technique électricité	17
Agents technique eau	13
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>

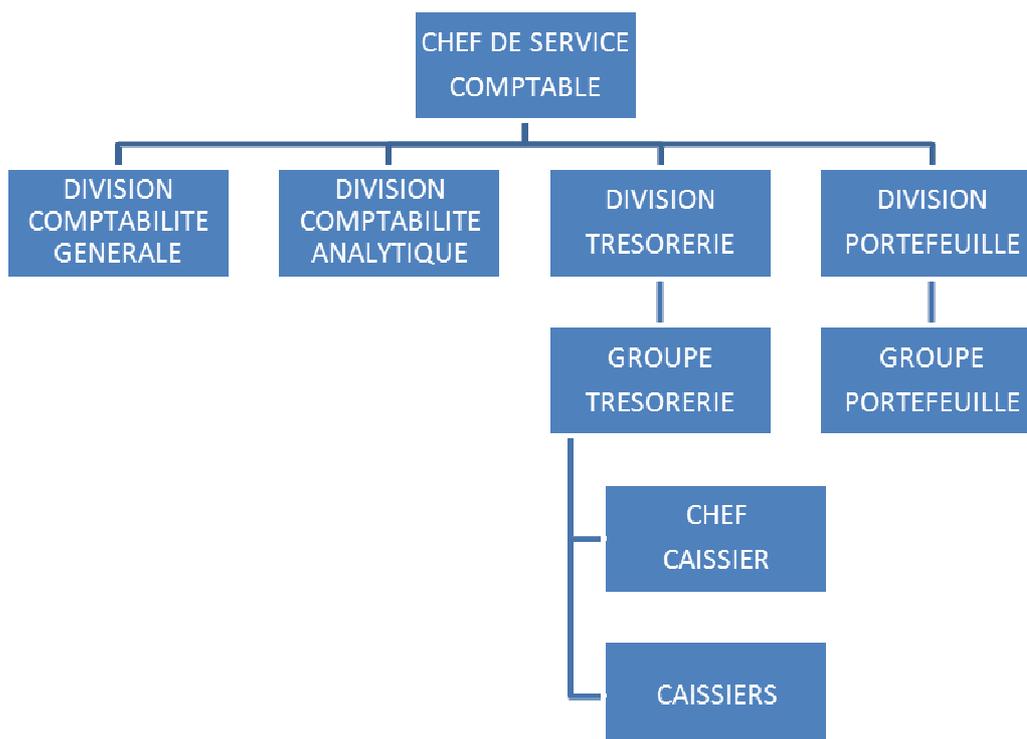
Source : Service Ressources Humaines, 2011

### 2.3.3. Organigramme générale de l'Agence Analamahitsy

L'organigramme général de l'Agence JIRAMA Analamahitsy se trouve en Annexe V

Durant mes périodes de stage au sein du service comptabilité, il est nécessaire de présenter l'organigramme de ces services ainsi que les attributions de chaque division existante.

**Schéma n° 2: Organigramme du service comptabilité**



Source : Service Comptabilité (Agence JIRAMA Analamahitsy).

### **Attribution de chaque division**

Le chef de service comptabilité a pour tâche tout ce qui concerne les affaires des comptes financiers. Ainsi, il doit :

- Assurer l'application des procédures de comptabilité générale et analytique ;
- Enregistrer les trésoreries, les opérations diverses et suivre la situation financière qui s'opère au sein de l'agence ;
- Assurer la gestion des portefeuilles ;
- Faire le suivi des arriérés avant règlement de sinistres.
- Effectuer des rapports vers le Chef d'agence, et de transférer les ordres à tous les chef de division.

La division Portefeuille et la division Trésoreries sont tenues par une seule responsable à cause de manque d'effectif dans la division Trésorerie.

Elle gère les mouvements qui concernent les encaissements relatifs aux divers frais, et les autres créances qui ne sont pas prévues à une date souhaitée dans la base portefeuille (comme les frais d'intervention, les chèques retournés, les devis estimatifs de branchement et des travaux,...). Il assure la circulation des dossiers (venant des encaissement) au responsable de la comptabilité générale .Le responsable portefeuille a sous ses ordres un chef caissier qui se charge les encaissements des sommes versées par les clients, suivant le ticket présenté et livré ou un des deux reçus selon le type d'encaissement. Après cette opération, ils doivent envoyer les coupons détachables au responsable portefeuille.

Ce premier chapitre nous a permis de conclure que la JIRAMA est une grande société stratégique. Les détails apportés par ce chapitre nous ont enrichit sur beaucoup d'information concernant les renseignements généraux de la société en général ainsi que de l'Agence Analamahitsy.

Ces informations citées ci-dessus nous permettent d'entamer dans le chapitre II qui se focalise sur la notion de la gestion de portefeuille.

## **Chapitre 2 : NOTION SUR LA GESTION DE PORTEFEUILLE**

L'Agence Analamahitsy œuvre sur beaucoup d'activités comme la vente principale et la vente annexe. Nos études sont basées sur la vente principale. Ainsi, l'agence est dotée d'un service capable et efficace pour gérer son portefeuille.

Nous allons développer deux sections dans ce chapitre dont : les définitions usuelles et les procédures à suivre de la gestion portefeuille.

### **Section 1 : Définitions usuelles**

Il est important d'effectuer quelques définitions sur les éléments maîtres qui constituent les activités sur la gestion de portefeuille.

#### **1.1. Une analyse**

D'une manière générale, une analyse a pour objectif de faire un bilan d'une situation pour en rappeler les points forts et les points faibles et de proposer des actions pour améliorer les seconds en consolidant le premier. Les difficultés d'analyse proviennent principalement de l'identification et du recueil des données pertinentes ainsi que de l'articulation entre différentes logiques partiellement contradictoires économiques, financières ou sociales.

#### **1.2. La gestion**

Au sens propre du terme, la gestion est l'action de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser des activités relatives aux productions et ventes, relatives au personnel (les recrutements, les salaires, les heures supplémentaires, les soins, etc.) et relatives à la Comptabilité de l'entreprise (l'enregistrement des charges et la production, élaboration du compte de résultat, maîtrise de la gestion de trésorerie, budgétisation des fonctions principales ...).

#### **1.3. Le portefeuille**

Dans le langage courant, un portefeuille désigne un «ensemble de documents» regroupant la carte d'identité, les dossiers de service de paiement, ceux des assurances ou alors, de chéquier, de liquidité... appartenant à un individu.

Mais, dans le domaine de la finance, un portefeuille peut être défini comme étant un « ensemble d'actifs financiers détenus par un agent économique ». Cette notion de portefeuille peut alors varier et s'adapter selon l'individu, en fonction de son domaine d'intervention ou d'activité. Comme la JIRAMA, le portefeuille étant la base de données où sont inscrits les impayés au niveau de la consommation.

Ainsi, la création et la gestion d'un portefeuille est le fruit de l'arbitrage entre la « détention de la monnaie et la détention des créances voire d'actifs financiers ». La théorie financière de l'entreprise résulterait donc de l'extension des modèles de gestion de portefeuille d'actif financier.

#### **1.4. La gestion de portefeuille <sup>4</sup>**

La gestion de portefeuille fait intervenir plusieurs théories, appartenant à la théorie financière telles que : la théorie institutionnelle, la théorie du marché financier, la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction.

Si nous prenons le cas le plus simple de la gestion de portefeuille, à savoir celle effectuée dans un établissement financier ou un organisme bancaire, nous constaterons qu'un portefeuille est constitué d'un ensemble de dossiers patrimoniaux encore appelées : « dossiers ménages économiques » et de clients prioritaires. Le portefeuille est dans ce cas réalisé selon le principe d'homogénéité des dossiers, d'une part, et celui de l'hétérogénéité, d'autre part. Ainsi, quel que soit le domaine d'intervention (bancaires, finances, marchés financiers, etc.) la gestion de portefeuille nécessite l'application de certaines théories bien spécifiques afin d'éviter le moins de pertes possibles mais plutôt une espérance de gains futurs.

### **Section 2 : Procédure de la gestion portefeuille**

#### **2.1. Abonnement**

Le service Accueil est chargé d'effectuer l'abonnement pour les clients, c'est-à-dire la réception proprement dite et la prise en charge de ces derniers. Il est à remarquer que, pour la société JIRAMA, les clients sont divisés en plusieurs catégories suivant leur nature, leur consommation et leur mode de paiement

##### **➤ Réception des clients**

La réception clientèle consiste à recevoir le client déjà adhérent ou non pour qu'ils soient satisfaits sur les informations du motif de leurs visites

---

<sup>4</sup> Source : Service comptabilité Agence JIRAMA Analamahitsy.

Le service a pour objectif principal de donner satisfaction à la clientèle en général. Le plus important pour les Agents d'Accueil est de prendre une décision si un tel client peut s'adhérer ou non. Pour les agents de l'accueil, la base de la réception est de répondre le maximum d'informations pour la clientèle.

### ➤ **La prise en charge**

La prise en charge consiste à la création d'une référence géographique surtout pour les nouveaux clients.

Les activités dans la prise en charge sont l'ensemble des opérations qui consistent à l'intégration d'un client, premièrement le recueil d'informations, et deuxièmement l'enregistrement dans le système de base de données de la gestion de la JIRAMA.

Une fois intégré dans la table des fichiers informatiques, le client est appelé « Abonné ».

## **2.2. Catégorisation des clients <sup>5</sup>**

La clientèle de la JIRAMA est très diversifiée. Par ailleurs, elle peut être classifiée en sept principales catégories, à savoir :

- ❖ **catégorie 10 ou clients particuliers** : ce sont des abonnés ordinaires qui payent leurs factures de consommation mensuelle à la caisse, par exemple : les ménages, les petites et moyennes entreprises.
- ❖ **catégorie 30 ou clients regroupés** : Elle regroupe les grandes sociétés qui demandent que toutes les factures de leurs consommations soient classifiées par compte d'encaissement. Citons par exemple les banques, ambassades...
- ❖ **catégorie 40 ou clients à domiciliation bancaire** : Ce sont les abonnés en mode de paiement par prélèvement automatique à la banque.
- ❖ **Catégorie 50 ou les administrations** : Ce sont les clients administratifs ou les collectivités décentralisées à citer comme exemple les communes, les différents ministères et bâtiments de l'Etat.
- ❖ **Catégorie 60 ou JIRAMA** : Elle est relative à la consommation interne des différents sites et bureaux de la JIRAMA.
- ❖ **Catégorie 70 ou les personnels actifs de la JIRAMA** : Cette catégorie concerne les employés de la JIRAMA en pleine activité.
- ❖ **Catégorie 80 ou les agents retraités de la JIRAMA** : Ce sont les agents en cessation de leur activité à la JIRAMA, et qui ont toujours bénéficié de la codification de la société.

---

<sup>5</sup> Source : Responsable Accueil Agence JIRAMA Analamahitsy.

Le service comptabilité classe et trie les clients par leur numéro de compte, selon le plan comptable utilisé par le service. Tandis que pour le PORTEFEUILLE, il existe un classement qui se fait par catégorie.

**Tableau n°4 : détermination de triage des clients :**

<b>N°DE COMPTE</b>	<b>DESIGNATION DES CLIENTS</b>	<b>CATEGORIE</b>
411 101	Particuliers	10
411 102	Rappel de consommation	20
411 103	Clients regroupés	30
411 104	Domiciliation bancaire	40
411 105	Administration (budget général)	50
411 106	Collectivités décentralisés	50
411 107	Centre université	50
411 108	Annexe (autres)	50
411 109	Entreprises autonomes	50
411 250	Personnel de la JIRAMA	70-80
416 000	Contentieux	11
419 630	En attente (non affecté)	-
-	Cession de la JIRAMA	60

Source : Service comptabilité Agence JIRAMA Analamahitsy

Nous prenons comme un exemple le cas de client contentieux, ils sont classés dans le compte 416000 et dans la catégorie 11.

### **2.3. La facturation**

C'est un service qui collecte les données pour élaborer les factures de consommation. Le service facturation aussi a pour rôle de rectifier les factures qui comportent des erreurs de relevé, d'établir des factures pour arrêt de compte qui résultent des mutations et de dépôt de compteur, d'établir les factures qui sont attribuées aux demandes d'étalonnage, aux branchements provisoires, aux vols, ainsi que les travaux de la Commune.

Pour rectifier les erreurs, le service facturation établit les documents d'annulation tels que :

- Le Bordereau de Facture Litigieuse ou BFL
- Le Bordereau de Vérification Etalonnage ou BVE signé par le contrôleur releveur et le responsable facturation

- Le Bulletin de Mouvement client ou BM

Après tout cela, nous avons établis le brouillard annulation pour vérifier les éléments des factures à annuler. Après validation, nous allons procéder à l'annulation définitive de la facture erronée.

Ensuite, nous allons établir le brouillard création, après validation, nous procéderons à l'intégration définitive création et édition de factures rectificatives.

### ➤ **Relevé des index**

Cela consiste à prendre ou à relever l'ancien et le nouvel index du compteur de la consommation d'eau et/ou d'électricité de chaque client par des releveurs. Cette activité se fait mensuellement. Parmi les rôles des releveurs figurent l'action de distribuer les factures pour les consommations antérieures.

#### **2.3.1. Constatation des anomalies sur les appareils de comptage**

Après passage des releveurs chez les clients, ils établissent des rapports de relevé suivant les anomalies constatées (exemple : compteur déplombé, plombé, vol de courant ou eau, panne de compteur).

La constatation d'anomalie permet d'établir dans le service commercial les BVE pour les vérifier. Ensuite, à la vérification de l'exécution des travaux. Après relevé des consommations des clients, les releveurs transcrivent les consommations sur un document appelé: « listing des index ».

L'agent de saisie se charge de la transcription des index sur ordinateur afin d'élaborer des factures. Avant l'édition finale des factures, le service facturation fait une dernière vérification par le biais d'un document appelé: « plage » qui peut détecter ou vérifier les anomalies sur la consommation : soit trop élevée ou soit trop basse ; se termine par la régularisation y afférente. Après vérification, le service facturation fait l'édition des factures. En cas d'éventuelles erreurs, le service commercial fait l'annulation (facture rectificative avec BFL), ou relevé non effectué.

En cas de consommation non relevée et suite à la réclamation des clients, le service facturation annule la facture de location et établit la facture avec consommation. Suite à la facture augmentée, le service facturation établit un BRP et « un transfert entré » (TE).

#### **2.3.2. Etablissement des factures de rappel de consommation**

Après une constatation de fraude, le service facturation établit une facture de rappel de consommation d'après une base de calcul dans le bordereau de la JIRAMA après constatation d'un compteur bloqué

### **2.3.3. Transmission des divers lettres de relance**

En cas de besoin pour la lettre de relance ou une mise en demeure, c'est le service facturation commercial qui assure l'envoi par intermédiaire.

## **2.4. Trésorerie**

La division trésorerie assure la tenue de caisse au sein de l'agence dans le respect de la procédure existante, la gestion des opérations bancaires et des opérations traitées.

Il existe cinq(05) modes de paiement à l'agence JIRAMA :

### **2.4.1. Le paiement au guichet**

Il s'effectue directement à la caisse soit en espèces ou par chèque contre délivrance d'un reçu. Il est essentiel de respecter les dates de règlement mentionnées sur les factures pour éviter les frais de recouvrement ; une suspension de fourniture ou éventuellement un dépôt de compteur.

L'agence JIRAMA Analamahitsy dispose de trois (3) caisses :

- caisse n° 505: pour le paiement en espèce et par chèques
- caisse n°506: pour le paiement en espèces
- caisse n°575 : pour le paiement par chèques

### **2.4.2. Le règlement anticipé**

En ce qui concerne les clients qui veulent éviter des retards de paiement pendant leur absence, le règlement anticipé est praticable afin d'éviter des sanctions et autre pénalité. C'est la caisse Gardy qui gère le prépaiement en utilisant le dernier index du compteur pour le règlement anticipé de la facture.

### **2.4.3. Le paiement par domiciliation bancaire**

La formule de paiement par domiciliation bancaire est pratique pour la clientèle. Elle minimise les frais et la perte de temps pour le déplacement pour le paiement au guichet,

Ainsi pour éviter toutes mauvaises surprises (suspension, coupure, pénalisation,) en cas de retard ou d'émission de paiement, il suffit de remplir un imprimé prévu à cet effet auprès du service et d'assurer que le compte est suffisamment provisionné au moment de la facturation.

### **2.4.4. Le virement bancaire**

Le client peut faire de versement direct de la somme mentionnée sur la facture en question au compte de la JIRAMA même sans être titulaire d'un compte bancaire. Deux cas se présentent, d'une part, par ordre de virement simple ou inter compte (pour le client qui

possède un compte bancaire. D'autre part dans les cas où le client ne dispose d'aucun compte bancaire, il suffit d'établir un ordre de virement en espèce auprès de la JIRAMA

Il s'agit de versement direct par le client

#### 2.4.5. Le paiement à distance

La JIRAMA bénéficie, grâce à l'évolution technologique, d'un atout indispensable avec la collaboration des opérateurs de communication téléphonique tel que :

Telma	: Mvola
Orange	: Orange money
Airtel	: Airtel money

Il existe deux sortes de recette au sein de la JIRAMA, ce sont les portefeuilles (PTF) et les hors portefeuilles (HPTF).

Ici, le portefeuille devient l'ensemble du paiement des factures en caisse effectué par le client. En outre, les hors portefeuilles regroupent les devis, DDA (droit d'abonnement), les chèques retournés, les participations, les avances sur consommation (AVC), les ventes annexes.

Les mouvements qui se présentent à chaque caisse doivent contenir primordialement la date de mouvement passé en caisse que se soit à l'arrivée ou à la fermeture.

A l'ouverture (Arrivée caisse) à part les éléments mentionné ci-dessus, il est important d'enregistrer l'heure d'ouverture de la caisse numéro caisse et l'état flash dont la valeur doit être nulle.

A la fermeture, le responsable caisse doit établir les documents suivants :

- **Fin de session** : fait apparaître l'heure de la fermeture caisse, nombre des clients et ventes, nombres des chèques avec son total, total des espèces, et enfin l'état flash dans cette caisse.
- **Départ caissier** : figure la date, l'heure de la fermeture, numéro de caisse et les montants saisis dans l'état flash.
- **Fiche contrôle caisse** : marque la date, l'état flash, les versements d'espèces et de chèques, tickets annulés et ventes s'il y en a.
- **Feuille de liaison** : c'est un état à compléter avec tous ceux qui sont figurés dans l'arrivée caissier et fin de session.
- **Reçu de versement d'espèces** : reçu venant de la banque après chaque versement d'espèces.
- **Bordereau des chèques par établissement bancaire** : dans ce bordereau nous avons trouvé les nombres de chèques remis par jour et leur montant. Chaque banque a un bordereau de versement.

Tous ces documents doivent être transmis au responsable portefeuille.

Ce chapitre nous a permis de dire que Le portefeuille peut se servir comme une base de données où figure les montants de consommation d'eau et d'électricité de tous les abonnés de la JIRAMA. Ainsi c'est le résultat de toutes les actions préalables à l'élaboration de la facture. Ensuite il serait mieux de connaître les étapes à suivre concernant la gestion portefeuille.

Dans cette première partie, nous avons pu constater les nombreuses contributions stratégiques qu'apporte la JIRAMA au sein de la nation. Malgré ces difficultés survenues, elle est toujours en mesure d'effectuer sans ambiguïté ses services envers la population et établissements existants. Toutes les informations générales concernant cette partie contribue fort à l'élaboration de la deuxième partie.

Nous allons procéder à l'élaboration de la deuxième partie qui dépend en tout cas avec le précédent.

**Partie II :**  
**ANALYSE DE L'EXISTANT**  
**DE LA GESTION DE**  
**PORTEFEUILLE**

La gestion de portefeuille permet à l'entreprise de suivre le déroulement de la situation de toutes les opérations dans l'entreprise avant de les comptabiliser dans chacun de ses journaux. Pour cela l'entreprise utilise un document dénommé « situation portefeuille » qui représente l'ensemble des créances de la JIRAMA vis-à-vis de ses clients, des tierces personnes et des agents de la JIRAMA. Cette situation portefeuille est un support comptable pour la société JIRAMA.

L'analyse de l'existant est surtout fondée sur l'analyse de la gestion de portefeuille. Cependant, il est indispensable de savoir que chaque établissement des comptes devrait comprendre des suivis analytiques. Ainsi permettant de faciliter les actions d'analyses qui auparavant devaient être établi dans travaux de comptes.

## **Chapitre 1 : ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION PORTEFEUILLE AU NIVEAU DE L'AGENCE**

L'analyse consiste à avoir un solde de la situation de portefeuille que nous devons le rapprocher à celui du solde comptable. Pour mieux gérer la situation portefeuille, le responsable l'a distingué pour chaque catégorie de clients qui leur correspond.

Les trois sections représentées dans ce chapitre consistent à analyser les problèmes, les causes et les effets du problème sur la gestion portefeuille, ainsi que leur comptabilisation.

### **Section 1 : Analyse des problèmes sur la gestion portefeuille**

Des problèmes ont été constatés au niveau du service comptabilité après les analyses effectués dans le domaine portefeuille et des comptes.

Selon les procédures de la gestion portefeuille, citées dans la première partie, des problèmes surviennent au niveau de ce service. Cette analyse permet de déterminer les problèmes rencontrés qui pourraient provoquer des impacts sur la gestion portefeuille.

#### **1.1. Identification des problèmes**

La gestion de portefeuille rencontre certaines difficultés, ce qui constitue parfois une entrave dans la comptabilisation des écritures au niveau du service comptabilité.

Des problèmes sont évoqués au niveau de procédure, des modes de paiements et du personnel.

##### **1.1.1. Problème au niveau de la trésorerie**

- Les paiements au guichet : la panne technique au niveau des matériels (mini-coupure de courant) et l'erreur de saisie effectuées par le personnel de la caisse sont appelées anomalies. La non-conformité du traitement des informations sur la mise à jour de portefeuille, ainsi que l'inexactitude sur le paiement d'acompte et du complément doivent être transférés à la fiche d'apurement.

Pour les clients qui bénéficient des échelonnements, mais qui ne respectent pas leurs engagements envers la société constituent des impacts vis-à-vis des portefeuilles :

- Les virements bancaires : les avis de crédit émis par les institutions bancaires ne sont pas toujours réguliers, car ils ont leurs propres méthodes de travail. Ce qui pose un problème de retard pour la mise à jour portefeuille, pour les clients qui versent à la banque au compte directe de l'agence.

Le problème dans le virement au compte de la direction générale, plus précisément la Direction Financière est caractérisé par le retard de la transmission de l'Avis d'écriture (AE) à l'Agence concernée.

La Direction financière reçoit l'avis de crédit de la banque; cette dernière procède à l'écriture du montant global mentionné, alors que la Direction financière n'est pas en mesure de connaître les détails de virements pour chaque agence. La communication n'est pas transmise à temps.

En outre, la Direction financière commet certaines erreurs (par exemple : l'AE destiné à l'Agence Analamahitsy a été envoyé à l'Agence Ambatonakanga).

-La domiciliation bancaire :

Dans le cas des comptes clients sans provision, l'établissement des comptes clôturés ou double paiement provoquent un problème de l'avis d'écriture à rejet au service portefeuille.

### **1.1.2. Au niveau de procédure**

Les tâches du service comptabilité dépendent des services informatiques et commerciaux. Si l'un d'eux a un problème dans leurs fonctions, le responsable de portefeuille a la difficulté d'effectuer ses tâches. Les cas fréquents qui existent dans l'agence sont :

- Des erreurs de relèvement commises par les agents releveurs, ainsi que la lenteur sur la circulation des documents administratifs ;
- L'existence d'anomalies sur les factures clients qui provoquent le non identification de client se termine par une suspension dans le compte d'attente ;
- L'incompatibilité des matériels sur le plan de travail (imprimante, scanner,...) ;
- Les Etats non traités, non édités à temps sont causés par les problèmes de matériels cité ci-dessus.

### **1.1.3. Au niveau du personnel**

Dans le cadre concernant le personnel, des problèmes sont à soulever :

- On constate le manque d'effectif de personnel.
- Une insuffisance de matériels appropriés forme un blocage pour le bon fonctionnement des travaux.
- Le manque de formation en général de tous les éléments de la JIRAMA.
- Un blocage d'information entre service.

## **1.2. Analyses des effets des problèmes sur la gestion portefeuille**

Les problèmes sus mentionnés donnent des impacts sur la gestion portefeuille.

Ces problèmes posent des inconvénients :

### **1.2.1. Conséquence au niveau de la trésorerie**

Pour le portefeuille, la panne technique provoque un arrêt de travail fréquent. Les anomalies et les acomptes augmentent et gonflent automatiquement le montant de compte d'attente. Le règlement de ces problèmes accapare beaucoup de perte de temps pour les responsables concernés.

Pour les virements et les domiciliations bancaires, les impacts sont identiques, dans ce cas on y trouve la non concordance de la comptabilisation des écritures portefeuille et celle de la Direction financière, ainsi que l'inégalité des soldes PORTEFEUILLE de fin d'année pour les soldes comptables. Une perte de temps est aussi un impact négatif pour la recherche des détails du montant global de virements bancaires. En général à cause de ces problèmes, les écritures comptables sont fortement perturbées.

### **1.2.2. Conséquence au niveau de la procédure**

Beaucoup de rectifications sur les factures sont effectuées par le service concerné, à cause des erreurs commises par les responsables cités au problème rencontré. Il en est de même pour le service qui ne peut pas faire le rapprochement d'écritures à temps faute de retard de documents. Les régularisations du portefeuille et des écritures comptables ne sont pas à jour. A la fin, l'accumulation de la détection d'anomalie et le montant qui doit être exécuté sont restés tardivement dans la base.

### **1.2.3. Conséquence au niveau du personnel**

Malgré l'envergure de la JIRAMA, elle rencontre des problèmes au niveau du personnel. Ces problèmes provoquent des impacts sur l'attribution des tâches. Pour ne prendre qu'un exemple au niveau du responsable portefeuille de l'Agence Analamahitsy, il s'occupe aussi de la Trésorerie.

Dans le cas d'insuffisance en matériel, le service comptabilité dépend du service informatique, en ce qui concerne des autres documents. Les impacts sont la lenteur administrative et la perte de temps. La mésentente entre personnel implique un blocage d'information entre service. Or, cela affecte aussi bien l'entreprise que la clientèle. Ainsi donc, l'existence de ces problèmes incite la société à établir les mouvements et leurs situations clientèles au niveau de la gestion portefeuille.

## **Section 2 : Analyse de la cause et des effets du problème**

Le portefeuille peut se servir comme une base des données où figure les montants de consommation d'eau et d'électricité de tous les abonnés de la JIRAMA. C'est le résultat de toutes les actions préalables à l'élaboration de la facture.

Chaque catégorie de client possède sa propre situation portefeuille. La base de l'analyse ci-après montre la situation portefeuille des clients particuliers de l'Agence JIRAMA Analamahitsy durant mois d'Avril.

Cette section nous évoquera les informations sur les mouvements portefeuilles, l'édition des documents, et les situations portefeuilles.

## **2.1. Les mouvements portefeuilles**

Ce sont les opérations faites par la société pour faire la distinction entre les différents mouvements qu'elle effectue chaque jour.

### **2.1.1. Encaissement**

Après le paiement par le client la base portefeuille change, c'est à dire si un client paie le montant de sa consommation à la caisse, le montant dans la base portefeuille diminue.

### **2.1.2. La création**

C'est un établissement d'une nouvelle facture ou une rectification du montant d'une facture erronée dans la base des données des impayés.

Exemple : Si le montant de la facture a été considéré à Ar 100 000, ce paiement nous a permis de constater certaines erreurs ainsi rectifiables au niveau de la facture par le montant exacte de Ar 150 000. Cela nous mène à créer une nouvelle facture après avoir effectué le TE et l'annulation.

### **2.1.3. Le transfert entré (TE)**

C'est un type de régularisation qui consiste à insérer dans la base des données vers les impayés. En cas de paiement des factures erronées. (TE suivi de la catégorie des clients venant 419630) ceci est nécessaire sur l'existence d'une fiche d'apurement.

Exemple : Suite de l'exemple de la création

Nous avons déjà vu qu'il faut faire le Transfert Entré venant de 419630 (numéro de compte d'attente) de montant Ar 100 000, et quand une Fiche d'apurement de l'informatique est reçue, ce montant dans la base portefeuille devrait-être annulé. Après avoir créé la nouvelle facture de montant Ar150 000 et que le montant Ar100 000 est classé sous forme d'acompte et le reste Ar 50 000 comme complément.

### **2.1.4. L'annulation**

C'est l'annulation du montant de la facture erronée dans la base portefeuille après avoir effectué le Transfert Entré.

Exemple :(Suite de l'exemple du Transfert Entré),

Quand on effectue le TE de la facture erronée du montant Ar100 000, on reçoit une Fiche d'apurement, après il faut annuler ce montant car le client l'a déjà payé. Ce mouvement doit être fait avant de créer une nouvelle facture après rectification. Cela est obligatoire.

### **2.1.5. Le transfert sorti (TS)**

Un type de régularisation qui consiste à faire sortir de la base des données les impayés des clients. En cas de paiement du complément et quand le caissier fait une erreur de saisie sur le montant ou la référence géographique d'un client, cela nécessite une Fiche d'Apurement ; ou bien à la réception d'Avis d'Ecriture venant de la Direction Financière ou d'autre agence.

Trois cas principaux se présentent dans ce Transfert Sorti :

#### ❖ Cas de la Fiche d'Apurement (FA) :

La fiche d'apurement est établie pour une certaine somme d'argent que les clients paient un surplus par rapport au montant normal dans la base de portefeuille. Les paiements insuffisants aussi sont dans la fiche d'apurement.

L'établissement de la fiche d'apurement s'avère nécessaire quand il y a :

- Une session de paiement ; paiement deux fois d'une même facture.
- Une erreur de saisie dans la facture : le montant à payer inscrit dans la facture ne correspond ou bien n'existe pas dans la base de portefeuille.
- Une erreur sur le relevé de la consommation, ce qui entraîne l'annulation de la facture même si elle est déjà payée.

En effet, si le montant dans la facture n'est pas proportionnel à la base dans le portefeuille, ce qui entraîne un rappel de consommation : la suppression ou l'annulation de la facture est non conforme. Cela évoque encore une création de la fiche d'apurement, en établissant après régularisation de portefeuille, une nouvelle facture corrigée.

Une fois que l'origine des erreurs est détectée par le service recouvrement, le responsable portefeuille effectue la régularisation de type : TS suivi de la catégorie des clients vers 419630.

#### ❖ Cas de réception d'un Avis d'Ecriture (AE):

C'est un ordre de prélèvement de virement, c'est aussi un avis de débit ou avis de crédit venant des autres sites JIRAMA ; plus précisément venant de la direction commerciale. Par exemple : la commune accorde un avis de prélèvement pour régler sa facture sur la taxe communale. C'est une commission interne de paiement de la société JIRAMA.

Le service recouvrement établit un BRP (Bordereau de régularisation PORTEFEUILLE) et ce dernier les expédie directement au service portefeuille pour faire une régularisation : TS CP vers CCP AE.

❖ Cas de changement de catégorie :

Un client particulier n'ayant pas pu honorer sa facture pendant une longue durée déterminée amène à ce que le dossier devient contentieux: classé dans la catégorie 11. La régularisation s'effectue comme suit : TS CP vers contentieux ou **TS 10 vers 11**.

L'existence des mouvements permet l'édition des documents du portefeuille.

## 2.2. Edition des Documents

Le service informatique traite tous les mouvements journaliers des services existants de l'agence. Tous les documents du portefeuille sont traités et édités par le département informatique, tels que :

➤ Liste détaillée des encaissements affectés :

Cette liste contient les encaissements effectués par tous les clients de l'agence, elle est caractérisée par le montant ventilé par eau et électricité ainsi que par caisse où les clients effectuent leur paiement et par catégorie de client. Ceci nécessite un Avis d'Ecriture ou AE en cas de paiement dans les autres agences.

En ce qui concerne l'AE, pour des informations la JIRAMA utilise la communication par réseau interne afin de définir les mouvements effectués par la clientèle au niveau d'autre agence et la direction :

➤ Liste détaillée des encaissements non affectés avec une fiche d'apurement :

C'est une liste où sont inscrits tous les clients non identifiés, à cause des différentes anomalies au niveau du paiement des factures, cela implique une fiche d'apurement, ce qui signifie que le paiement est non assorti ou non affecté.

Les causes d'une fiche d'apurement ou FA peuvent être dues à :

- Une fausse manipulation effectuée par le caissier (montant, référence géographique, mois, année)
- Une facture erronée à payer (annuler et rectifier)
- Une facture payée deux (02) fois
- Une facture échelonnée (paiement de l'acompte, puis le complément).

Le responsable portefeuille renvoi directement les FA au service recouvrement pour détecter l'origine des anomalies, pour apurer le règlement de la facture correspondante. Une fois que l'erreur est détectée, ce dernier réexpédie toutes les FA accompagnées d'un BRP ou

Bordereau de Régularisation Portefeuille au service responsable portefeuille afin que ce dernier puisse effectuer la régularisation correspondante,

➤ Liste détaillée des états des régularisations portefeuille :

Les régularisations portefeuille sont caractérisées par un code mouvement suivant la catégorie des clients.

Nous allons prendre les codes existant suivant comme référence :

-Création : 10

-Code caisse : 06

-TE ou Transfert Entré : 11

- Encaissement AE : 07

-Annulation : 12

-TS ou Transfert Sorti : 13

➤ Etat récapitulatif des encaissements journaliers

C'est un état qui récapitule les encaissements affectés ou non. Les informations dans cette liste sont caractérisées par agence, par caisse et par catégorie des clients. Les consommations en eau et en électricité sont ventilées dans ces états récapitulatifs des encaissements journaliers.

➤ Etat d'Ouverture et fermeture

L'édition de ces états est effectuée par le service informatique à chaque fin du mois, il contient tous les encaissements, toutes les régularisations déjà faites, tous les impayés des clients concernant les factures antérieures, et les débits concernant tous les impayés au cours du mois.

Le mode de calcul simple suivant nous permet de conclure ce paragraphe :

<b>IMPAYES + DEBITS – CAISSE – OPERATIONS DIVERSES + CREATION + TE – ANNULATION –</b> <b>TS</b> <b>=</b> <b>SOLDE INVENTAIRE</b>
---

L'élaboration de cet état, établi par le service informatique, facilite le travail du responsable de la comptabilité générale pour élaborer la situation portefeuille et de comparer le solde.

<b>SOLDE INVENTAIRE ou SOLDE OUVERTURE FERMETURE</b> <b>=</b> <b>SOLDE SITUATION PORTEFEUILLE</b>
---

Si le solde d'inventaire ne correspond pas avec le solde situation portefeuille, il existe des erreurs.

➤ Etat des encaissements journaliers des autres agences :

Comme nous avons précisé antérieurement, d'autre client effectue leur paiement dans d'autre Agence (autre que d'Analamahitsy).

Sur ce, les Agences débitrices doivent effectuer l'état d'encaissement afin de communiquer les informations sur le paiement (par réseau interne).

Les résultats ainsi traités sont transférés au service comptabilité pour l'élaboration des pièces justificatives.

Les états mentionnés auparavant sont utiles pour l'établissement de la situation portefeuille venant du service informatique ou du service commercial.

### **2.3. Situation portefeuille**

La situation portefeuille est élaborée à partir des 4 situations essentielles qui sont la création, le TE, l'annulation, le TS.

#### **2.3.1. Situation de la Création**

Le tableau en annexe VI désigne tous les mouvements de la création mensuelle du portefeuille des clients particuliers du mois d'avril 2011.

Ce tableau nous montre la situation de création du mouvement portefeuille du mois d'avril 2011.

A l'ouverture, la totalité des « IMPAYES » du mois précédent M-1 : Mars (ou la somme des montants des factures du mois de mars qui ne sont pas encore payés par certains clients de la JIRAMA). Et l'autre désigne la somme des montants inscrits sur les nouvelles factures à créer (facture du mois d'avril) appelé « DEBIT ».

Concernant la création sur la consommation, les factures suivant en résultent des réclamations faites par certains clients de la JIRAMA.

Pour le CASH POWER (GARDY), ce sont les matériaux spéciaux (compteurs) distribués par la JIRAMA. Le GARDY permet à la clientèle de payer à l'aide d'un achat de crédit la totalité de consommation d'électricité.

Ce mode de paiement s'appelle «le prépaiement ».

Ensuite, la création des travaux, il s'agit de la création des factures suite à des travaux urgents. Dans le cas où une société veut faire l'installation électrique et/ou d'eau pour une urgence dans le développement de ses activités. La JIRAMA effectuera la facture qui correspond à ces travaux demandés.

Pour la création antérieure, il s'agit de la vente d'eau et d'électricité antérieure concernant la création des factures de consommations dans les années précédentes.

### **2.3.2. Situation de Transfert sorti**

A partir du tableau (annexe VII), plusieurs cas se présentent pour l'élaboration du TS. Les opérations effectuées sur le transfert sorti concernent l'enlèvement des impayés dans la base de portefeuille.

Les erreurs d'enregistrement de l'identification du client (référence géographique, mois/année de la facture, montant à payer) qui sont détectées entraînent des mouvements du portefeuille. Après détection des erreurs, le Responsable de recouvrement envoie les documents (BRP) au Responsable Portefeuille, ce dernier effectue le transfert vers le COMPTE D'ATTENTE (419630).

Il en est de même pour les EFFETS, c'est-à-dire le paiement par lettre de change ou par échéance entraîne la modification de la base.

La rubrique DIRECTION concerne toutes les opérations relatives au personnel actif et retraités de l'Agence.

Pour le FONDS DE TRAVAUX, la Commune perçoit des taxes à partir des factures payées, des compensations de paiement s'effectuent entre la JIRAMA et la Commune.

Le cas des six rubriques (CONTENTIEUX, RAPPEL DE CONSOMMATION, CR, DB, ADM, PERSONNEL) invoque des changements de catégorie.

Par exemples : le cas d'un client particulier qui devient personnel de la JIRAMA : sa catégorie (10) change en catégorie personnel (70).

Le cas des deux dernières rubriques (PRESTATAIRE, PRESTATAIRE CONTENTIEUX) n'est plus pratiqué au sein de la JIRAMA.

### **2.3.3. Situation de transfert Entré**

Nous pouvons voir que dans le tableau Annexe VIII, le Transfert Entré est réparti selon les catégories du client.

Les opérations effectuées sur le transfert entré sont de mêmes principes que transfert sorti. Ce qui différencie ces deux transferts, c'est que le TE procède au traitement d'entrées dans la base portefeuille.

Les erreurs de paiement effectuées par des clients (confusion de facture) d'après réclamation, la caisse effectue un ticket annulé qu'il fait passer au Responsable de recouvrement, et celui-ci, après traitement envoie le BRP au Responsable Portefeuille qui effectue le Transfert Entré venant du COMPTE D'ATTENTE (419630).

Nous savons que la clientèle de la JIRAMA est très diversifiée, plus précisément, elle est divisée en six principales catégories, à savoir (CONTENTIEUX, RAPPEL DE

CONSOMMATION, CR, DB, ADM, PERSONNEL). Le TE varie selon les changements de catégorie de ces clients.

Par exemple : Le cas d'un personnel de la JIRAMA licencié ou démissionnaire, leurs catégories (70) change en catégorie client particulier (10).

#### **2.3.4. Situation d'annulation**

Pour cette situation, le tableau en annexe IX démontre tous les mouvements d'annulation, mensuel du portefeuille des clients particuliers du mois d'avril 2011.

Concernant l'annulation, la « rubrique caisse » désigne la somme des montants encaissés chaque jour à la caisse c'est-à-dire les montants des factures payées chaque jour par les clients.

Dans le cas où le montant de consommation souscrit dans la facture émise auprès des clients ne correspond pas à la consommation réelle, le service doit remplacer la facture originale par une facture rectificative.

Le CASH POWER(GARDY) est annulé au cas où il y a des fautes, surtout pour les enregistrements au moment de la transaction.

Pour les travaux en cours, les factures qui ne correspondent pas à toutes les dépenses prévues sont annulées.

Enfin les ventes antérieures seront annulées lorsqu'ils sont déjà régularisés durant les années précédentes.

Ces différents mouvements de portefeuille et le solde fermeture du mois d'Avril 2011 nous permettent d'établir la situation portefeuille de ce mois. Après nous pouvons effectués la vérification si le solde et l'inventaire sont les même.

La situation portefeuille (avril 20011) des clients particuliers de l'Agence JIRAMA Analamahitsy se résume comme suit :

**Tableau n°5: SITUATION PORTEFEUILLE CLIENT PARTICULIER : AVRIL 2011**

Nature des Opérations	ELECTRICITE		EAU	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
Ouverture	3 393 691 428		827 936 304	
Caisse		1 151 415 940		250 878 780
<b><u>Création &amp; Annulation</u></b>				
* Cash Power	12 282 108	0		
*Consommation	8 903 357	2 932 557	10 722 635	2 154 446
*Travaux	0	0	0	0
<b><u>Opérations Diverses</u></b>				
VIREMENT		0		0
Retour encaisseurs	0		0	
CCP AE & AO		6 109 402		795 026
<b><u>Trs Entrée &amp; Sortie</u></b>				
419630	80 900	8 749 024	161 530	4 668 226
Effets	0	0	0	0
Direction	0	0	0	0
Fond de travaux	0	0	0	0
Contentieux	0	0	0	0
Rappel de consommation	0	0	0	0
CR	0	0	0	0
DB	0	0	0	0
ADM	0	0	0	0
Personnel	0	0	0	0
Prestataire	0	0	0	0
Prestataire contentieux	0	0	0	0
Régularisation	3 391 038	1 941 381	1 044 739	181 736
<b>SOUS – TOTAL</b>	<b>3 418 348 831</b>	<b>1 171 148 304</b>	<b>839 865 208</b>	<b>258 678 214</b>
<b>SOLDE</b>		<b>2 247 200 527</b>		<b>581 186 994</b>
<b>INVENTAIRE</b>		<b>2 247 200 527</b>		<b>581 186 994</b>
<b>DIFFERENCE</b>		<b>0</b>		<b>0</b>

Source : Service Comptabilité (Agence JIRAMA Analamahitsy), 05/11

Nous pouvons affirmer que la situation portefeuille est un système de contrôle et de vérification de tous les mouvements d'encaissements de l'entreprise; tous les soldes de l'entreprise sont faciles à assimiler. La gestion portefeuille consiste donc à gérer alternativement les impayés sur la consommation des clients. Ainsi, elle permet de détecter les erreurs et de les corriger dans le cas où il y a la différence entre solde inventaire et solde portefeuille, qui doit être non nul.

Alors la situation portefeuille est aussi un outil de comparaison du solde fermeture édité par le service informatique et celui du service comptabilité. Ces deux services travaillent mutuellement dans la société.

## **2.4. Recouvrement**

Le recouvrement est l'ensemble des opérations qui permettent de montrer à tous les abonnés le montant exact à payer de la facture, et de leur recouvrir. Ce recouvrement peut se faire par différents types de règlement pour les factures impayées.

Le recouvrement des impayés fait partie de la gestion clientèle, cette application comporte :

- la relance des impayés
- la coupure après relance
- la remise après coupure
- recouvrement des clients

Une collaboration étroite se trouve entre la division portefeuille, la division recouvrement, et le service informatique. Le portefeuille reçoit des informations concernant les clients mises en causes venant de recouvrement. Après régularisations de ces informations par le portefeuille, le service informatique les reçoit automatiquement afin de les traiter dans la base.

Les informations ainsi traité par le service informatique sont transmises automatiquement vers les données de comptes, grâce au réseau interne et à la division comptabilité générale pour les opérations comptables.

### **Section 3 : Analyse sur la comptabilisation du portefeuille**

L'entreprise adopte l'organisation comptable la plus appropriée à sa structure, à ses caractéristiques et à ses besoins. Ainsi, la JIRAMA a élaboré son propre plan des comptes en fonction de ses activités.

#### **3.1. Le système comptable de la JIRAMA**

Le système comptable adopté est le CENTRALISATEUR parce que toutes les opérations effectuées par les Agence y compris Analamahitsy sont toujours centralisées auprès de la Direction Générale. C'est-à-dire tous les mouvements traités sont envoyés directement au service comptabilité de la Direction Générale, plus précisément au sein de la centralisation comptable afin d'être traités par les superviseurs comptables.

Ce système consiste à enregistrer les écritures dans les différents journaux selon leur nature.

- **Le journal auxiliaire** permet au service comptabilité de l'agence de passer toutes les écritures comptables de chaque opération effectuée.
- **Le journal centralisateur** est détenu par la Direction Financière de la JIRAMA et il sert à recevoir toutes les écritures dans le journal auxiliaire de chaque agence de la JIRAMA.
- **Le grand livre** sert à récapituler tous les comptes de l'entreprise dans le journal.
- **La balance** sert à contrôler tous les comptes du grand livre en les distinguant le compte du débit et du crédit.

### 3.2. Présentation du journal d'encaissement dans le portefeuille

La présentation du journal de l'encaissement dans le portefeuille suit plusieurs étapes, indispensables à la créance des projets.

#### 3.2.1. Journal au niveau de la facturation

Ce journal est la première écriture effectuée parmi les autres documents comptables. C'est un document de base sur la réalisation des traitements comptables.

##### Journal Facturation (activité principale)

		01/04		
411 101		Clients particuliers	4 221 627 732	
	701100	Vente		4 221 627 732
		Facture n° : .....		

701100 : ventes de l'eau ou/ et de l'électricité

411101 : compte clients

4 221 627 732 : Montant du prix de ventes (eau ou/ et électricité) ou du prix de consommation, sur le tableau de la situation portefeuille (Ouverture débit électricité et eau).

#### 3.2.2. Journal au niveau de la caisse

Au moment du paiement du prix de vente de l'eau et de l'électricité ou bien le prix de la consommation inscrit dans la facture, la forme du journal caisse se présente selon l'illustration suivante :

**Journal caisse (activité principale)**

		01/04		
531122	411 101	Caisse Clients particuliers Facture n° : ... ..	1 402 294 720	1 402 294 720

Le compte numéro 531122 indique le compte caisse de l'agence Analamahitsy.

1 402 294 720 : Situation portefeuille (caisse crédit électricité et eau)

**3.2.3. Journal de la banque**

Dans la caisse de la société JIRAMA, il y a deux façons de paiement du prix de consommation dans la facture : le paiement contre espèces et par chèques. Les encaissements en espèces et les chèques sont versés à la banque partenaire de la société JIRAMA qui est le BMOI Analamahitsy.

**3.2.3.1. Enregistrement comptable des encaissements par chèque**

La première chose à faire c'est la saisie des divers chèques. Après, il faut les contrôler avant de les rassembler avec le bordereau de remise de chèques, qui fait apparaître le numéro, le montant de chaque chèque ainsi que le montant total des chèques bancaires, puis on les regroupe par banque (BFV, BOA, BNI, BMOI, Accès-Banque,...).

### 3.2.3.2. L'écriture comptable du versement bancaire de l'encaissement de la société JIRAMA

#### Journal banque (activité principale)

Pour l'agence Analamahitsy, son compte bancaire est centralisé à la BMOI.

512140	581000	01/04 Banque BMOI Virement interne Cheque n°.....	114 835 050	114 835 050
581000	531122	01/04 Virement interne Caisse Chèque n° :.....	114 835 050	114 835 050

Le compte 581 000 est le compte de liaison entre l'Agence et le BMOI

Le compte 512140 est le numéro de compte de la banque BMOI dans le plan comptable de la société JIRAMA.

114 835 050 : Récapitulation chèque du 01 Avril

Ces écritures sont de simples mouvements courants, mais en cas de problèmes, des consultations sont faites par le service pour l'apurement du portefeuille.

### 3.3. Apurement de portefeuille

Plusieurs consultations sont effectuées par le responsable portefeuille afin de détecter la nature ou le motif de la FA, à savoir :

#### - Consultation en masse

Ce sont des données concernant les montants normaux de la facture (base) au niveau du portefeuille.

#### - Consultation de paiement

C'est l'entité qui contient l'historique (date) de paiement effectué par les clients, c'est à partir de l'analyse de ce paiement que nous pouvons savoir le motif de la FA : en cas de

double paiement, la FA est intitulée comme « Acompte » dans la facture du mois suivant. Le montant payé est inférieur à la base : la FA est intitulée comme « acompte » ou « complément » du dernier paiement c'est-à-dire le mois dernier.

**- Consultation de régularisation portefeuille :**

C'est une étape où nous faisons la rectification des anomalies rencontrées. Après la consultation, le recouvrement établit le « bulletin de régularisation portefeuille » dans lequel sont inscrits la référence géographique, la date et les montants exacts des abonnés concernés. Les deux transferts existant TE, TS sont généralisés par le compte 419 630 :

Transfert sorti TS : montant transféré au compte.

Transfert entré TE : montant transféré venant de compte.

**3.3.1. L'écriture comptable du compte d'attente**

Nous trouvons dans cette écriture des informations concernant les clients créditeurs. Toutes les non-conformités des informations (erreurs d'enregistrement) par rapport aux factures sont immédiatement enregistrées dans ce journal.

**Journal du compte d'attente**

		Date		
531122	419630	Caisse Compte d'Attente Facture n° : .....	2 139 723	2 139 723

2139 723 : montant des comptes d'attente du 15/04

**3.3.2. Ecriture de régularisation portefeuille**

Après la détection des erreurs et le traitement informatique, l'écriture sur la régularisation portefeuille est traitée selon leur cas.

**☞ Ecriture d'annulation**

		Date		
701100	411101	Vente Clients Particuliers Facture n° : .....	5 087 003	5 087 003

5087003 : Situation portefeuille, Annulation Consommation crédit électricité et eau.

☞ **Ecriture de création**

		Date		
411101	701100	Client particulier Vente Facture n° : .....	19 625 992	19 625 992

19 625 992 : Situation portefeuille, Création Consommation débit électricité et eau.

☞ **Ecriture de Transfert Entré (TE)**

		Date		
411101	419630	Client particulier Compte d'attente Fiche d'Apurement n°.....	242 430	242 430

242 430 : TE venant 419 630 débits électricité et eau.

☞ **Ecriture de Transfert Sorti (TS)**

		Date		
419630	411101	Compte d'attente Client particulier Fiche d'Apurement n°.....	13 417 250	13 417 250

13 417 250 : TS vers 419 630 crédit électricité et eau.

### 3.3.3. Ecriture des effets

Une fois le client paie la facture, le compte client est annulé.

D'après le tableau de la situation portefeuille, le montant des effets est de zéro (0)

		Date		
413100	411101	Effet sur client Client particulier TS vers effets	0	0

En cas de paiement, l'écriture est de :

		Date		
531122	413100	Caisse Client particulier Paiement	0	0

D'après ces sources d'informations, nous avons pu constater que toutes les analyses effectuées au niveau des services nous ont mené aux problèmes y afférents mentionnés ci-dessus, et nous a permis d'obtenir plus d'information très utiles afin de faire bien fonctionner la société. Ces problèmes devrait-être résolus selon les termes de solution à proposer prochainement, ainsi élaborant des conditions de reconstruction au niveau de la situation portefeuille.

Nous allons voir à présent les problèmes de la société JIRAMA en général, ce dans le but de collaborer afin d'obtenir certains détails à l'amélioration des services présents.

## **Chapitre 2 : ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES**

La JIRAMA est considérée parmi les grandes sociétés qui distribuent et fournissent de l'eau et de l'électricité à Madagascar. La prospérité ou la défaillance d'une telle société aura des retombées visibles et considérables au niveau du pays envers l'Etat et aux différentes entreprises publiques ou privées. De même qu'au niveau des ménages, le bon fonctionnement de la société est d'une très grande importance et établit des apports bénéfiques à la société.

Il est essentiel de déterminer le diagnostic interne (les points forts et les points faibles) ainsi que le diagnostic externe (opportunités et menaces) pour rectifier les éventuelles faiblesses.

### **Section 1 : Diagnostics internes**

Cette section se base sur les points forts et les points faibles constatés au niveau de la société. Montrant donc ainsi les apports qui contribuent au développement de la société.

#### **1.1. Les points forts**

La JIRAMA, société leader en matière de distribution d'énergie, possède :

- des organisations fiables concernant les ressources humaines.
- des matériels appropriés suivant la technologie moderne
- l'utilisation des moyens de communication actualisés pour mieux faciliter les relations vis-à-vis des entités existantes.

Pour la formation selon les besoins sur la compétence et le savoir-faire du personnel, elle est en mesure de travailler avec des entreprises étrangères ou locales, ce dans le but d'accroître la performance des responsables de la société.

La JIRAMA octroie des avantages pour fidéliser le personnel actif ainsi que les retraités (par exemple, la réduction sur le paiement des factures sur la consommation d'eau et d'électricité).

Un point important pour l'amélioration et l'extension de la productivité de l'entreprise, elle met en place de nouveaux projets pour satisfaire les besoins de la clientèle.

Madagascar possède des ressources naturelles (Namorona, Andekaleka,...), la JIRAMA en profite pour la mise en œuvre de ses projets.

### **1.1.1. Au niveau comptable et la gestion portefeuille**

La mise à jour des écritures se fait régulièrement suivant les pièces justificatives pour la consolidation par les superviseurs comptables. Cette étape permet d'alléger les opérations comptables pour la fin de chaque exercice. Les analyses sur la variation des activités deviennent plus faciles à partir de ces documents comptables.

La gestion des éléments primordiaux, au niveau des tâches effectuées au sein du service comptabilité, est bien maîtrisée pour la gérance des écritures comptables à passer.

L'efficacité de chaque responsable portefeuille est aussi un atout essentiel pour la gestion de portefeuille. Cette activité est très importante pour la bonne condition sur l'équilibrage de l'état financier à la fermeture.

Comme la JIRAMA occupe la majorité des clientèles en matière d'énergie et en eau, les investisseurs et les bailleurs de fonds n'ont pas de réticence pour les besoins financiers de la société.

L'état s'engage aussi pour le développement et pour la réalisation des objectifs de la JIRAMA, car ce dernier est un associé principal de l'entreprise.

### **1.1.2. Sur le plan matériel**

En général, les matériels utilisés par la JIRAMA sont de renommée mondiale. De même pour le portefeuille, les matériels informatiques ainsi que les matériels de communication qui sont mis en disposition des personnels permettent à l'entreprise d'être compétitif parmi ses concurrents.

- **Matériels informatiques**

L'entreprise est dotée de matériels informatiques sophistiqués pour les différents centres opérationnels. C'est un avantage pour faciliter les différents travaux (de contrôle, de vérification et traitement des données). Pour étoffer ces matériels, des logiciels de base de données les accompagnent. Ces matériels sont liés par un réseau unique permettant d'éviter tout risque d'erreur et de préserver la confidentialité surtout pour les transferts des données dans d'autres services.

- **Matériel de communication**

L'utilisation des moyens de communication moderne est maîtrisée par la JIRAMA tels que : téléphones, fax, internet,....C'est un atout considérable pour la rapidité de traitement de donnée, comme pour éviter la perte de temps des relations interservices, et pour simplifier les circulations des informations. Tout personnel de l'agence dispose des matériels appropriés pour chaque service.

### **1.1.3. Sur le plan de travail**

Pour mener à bien ses activités, une bonne organisation est établie préalablement pour donner satisfaction aux utilisateurs. Des procédures pré-décrites sont suivies minutieusement dans tous les services.

La division des tâches et activités doit être précise afin de faciliter l'exécution des fonctions attribuées à chaque service. Chaque responsable de service est capable de communiquer les informations dans le cadre de son travail. La motivation attribuée par la JIRAMA incite chaque service à fournir le maximum d'effort afin d'obtenir un résultat meilleur.

### **1.1.4. Sur le plan personnel**

Tout personnel de la JIRAMA est qualifié dans leurs fonctions, grâce à des formations systématiques.

Pour le recrutement, elle effectue une évaluation rigoureuse pour ne pas mettre en cause la performance de la société. Ce qui dit que tout personnel qu'elle engage soit capable d'effectuer les tâches dans l'efficacité de l'exercice de ses fonctions. De ce fait, l'efficacité et l'expérience de chaque personnel ne sont pas mises en cause. En effet, l'attribution de diverses primes, avantages et autres sont aussi source de motivations pour le personnel.

### **1.1.5. Autres atouts**

La JIRAMA a créé plusieurs sites pour mieux servir et accueillir sa clientèle. L'Agence Analamahitsy est l'une de ce cas, elle est en mesure de recevoir et de traiter les mouvements des clients concernés.

Les atouts les plus importants pour cette Agence sont l'accueil convivial et la bienveillance de la clientèle. Les matériels et équipements sont à la norme pour la bonne marche des activités de l'Agence.

## **1.2. Les points Faibles**

En tant que seul actionnaire de la JIRAMA, l'Etat Malgache détient tous les pouvoirs notamment sur la décision de la fixation des tarifs de consommation. La JIRAMA ne peut effectuer un changement de tarif sans l'accord de l'Etat.

En général les agences ne peuvent pas fournir des informations exactes en ce qui concerne les informations exigées par les clients.

Les consommateurs sont insatisfaits, au niveau de l'agence, pour les informations données. Par exemple : la collecte d'information sur l'augmentation des indices tarifaire que

la clientèle juge trop couteux, la manque d'explication donnée par l'Agence sur le problème de délestage.

### **1.2.1. Au niveau comptable et la gestion portefeuille**

La mise à jour des écritures est parfois retardée à cause de non conformités des informations reçues par le service comptabilité. Pour les règlements de facture, le paiement des clients n'est pas ajourné convenablement à la date précise. Les clients sont tentés d'ignorer la date limite pour le paiement de leurs consommations, ce qui provoque une perturbation au niveau opérations comptables de la JIRAMA.

La mise à jour proprement dite que le service portefeuille doit effectuer est retardée, car le service informatique ne traite les états que le lendemain de l'encaissement. Ce cas implique une conséquence néfaste pour la bonne marche des activités de la gestion portefeuille.

### **1.2.2. Sur le plan matériel**

#### Anomalie sur l'infrastructure

Il manque des matériels immobiliers de bureau pour le rangement et classement des dossiers, surtout pour les archives au sein de l'agence. Ceci peut entraîner, une grande difficulté au niveau des services surtout au niveau de la comptabilité sur la recherche des pièces indispensables pour les informations ultérieures.

Ces papiers sont nécessaires afin de justifier les mouvements effectués, mais le stockage de ces pièces n'est pas fait convenablement.

#### Insuffisance des matériels

Comme nous avons remarqué antérieurement, certains services dépendent des soutiens des autres services pour l'élaboration d'éventuels services.

Ces causes sont dues à l'insuffisance des matériels (matériels informatique,...).

La perturbation au niveau des travaux de dépannage, envers la clientèle, est provoquée par l'ancienneté des matériels qui sont quelquefois ordinaires (matériel d'exploitation tels que bar amine, pèle,..., matériel de transport).

Quelquefois les agents, surtout technique, demandent des matériels auprès des clients, faute de matériel.

Dans le service administratif, l'utilisation des anciens matériels surtout en informatique est courante au sein des Agences (imprimante et l'unité centrale). Ce cas présente une lenteur pour l'exécution de travail.

Malgré les modes de communication de haute technologie offerte par l'agence, la manque de compétence auprès des agents se fait sentir, à savoir :

### Le problème de logiciel

Le logiciel utilisé par la JIRAMA est de très haute technologie ; pourtant, le fonctionnement pour la réalisation des tâches est remis en questions. Dans ce cas, les opérations comptables ne sont pas maîtrisées par les agents concernés.

Vue l'envergure de la société il est indispensable d'envisager ce genre de problèmes.

### Le problème de réseau

La JIRAMA utilise un réseau interne (interservices), et externe. Le service informatique gère ces deux réseaux. Des problèmes subsistent au niveau du serveur central. L'utilisation des logiciels SAGE X3 et le logiciel LANJA provoque une incompatibilité entre eux. C'est-à-dire le changement du logiciel LANJA en logiciel X3 implique des problèmes pour la clôture des opérations comptable de l'Agence.

Le non maîtrise de ce nouveau logiciel implique un retard considérable au niveau des opérations comptables.

### **1.2.3. Sur le plan financier**

La JIRAMA ne possède pas de solution concernant le recouvrement des factures clients. Les clients particuliers cherchent toujours à éviter le paiement de leur consommation (augmentation des tarifs, gestion financière familiale,...).

Actuellement les institutions publiques (ministère, commune, fokontany, université,...) ont des conflits pour le règlement de leurs consommations.

La participation de l'état dans la JIRAMA est plus ou moins néfaste pour l'entré des investisseurs externes. Pour ne pas citer que les cas de la FMI et la Banque Mondiale.

### **1.2.4. Sur le plan personnel**

Malgré le nombre de personnel existant, la JIRAMA ne cesse de faire développer ses activités. Il existe deux points essentiels qui sont à soulever, à citer :

- Insuffisance de personnel

Vu les tâches exigées par l'entreprise, ils sont encore insuffisants à la suite de départ en retraite ou les décès des agents. De ce fait, il y a des postes vacants malgré les tâches courantes en cours d'exécution, et provoquent un grand retard pour certains services. Même si ces problèmes sont constatés dans l'entreprise, les relèves ou les recrutements sont loin d'être envisagés par la société.

- Manque de formation et d'information

Dans certains services, par exemple les agents de l'accueil ne sont pas assez formés pour résoudre tous les problèmes des clients. Une perte de temps pour les clients ainsi que pour les agents responsables est survenues lors des demandes d'information des responsables concernés auprès des autres services (faute de formation).

Quelque fois, les entités extérieures de l'entreprise (client, partenaires,...) sont au courant plus que les responsables de la JIRAMA sur le déroulement des procédures de l'entreprise.

Pour les personnels qui ont travaillé un peu plus longtemps dans quelconque domaine, leurs tâches sont devenues des routines.

Le manque de motivation se fait sentir au fil des années, certains se lassent de leur travail pour d'autres postes plus motivants vers d'autre entreprise.

### **1.2.5. L'insécurité**

En général l'utilisation abusive des actes frauduleux causés par certains agents actifs et retraités sur le tarif préférentiel de consommation entraîne un manque à gagner important à la société. Les vols des matériels, comme les câbles électriques, compteurs posent un problème principal pour la JIRAMA .Ces matériels volés affectent les résultats, ainsi que sur la qualité de services malgré leurs bonnes motivations.

## **Section 2 : Diagnostic externe**

L'environnement externe présente pour l'Entreprise des aspects : soit favorables, soit défavorables. Donc, Il faut saisir les opportunités et ignorer les menaces.

Comme toute entreprise, la JIRAMA possède des atouts nécessaires lui permettant de franchir ces difficultés. Mais il existe quand même des obstacles qui sont beaucoup conséquents à ces objectifs.

### **2.1. Opportunités**

La société peut toutefois saisir des opportunités qui peuvent contribuer à son développement. Deux cas se présentent, l'Environnement socioculturels et le terme d'image.

#### **2.1.1. Environnement socioculturelles**

Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs directs ainsi que des valeurs sociales, des attentes et des besoins.

Nous allons prendre comme exemple l'implantation d'une nouvelle entreprise dans une telle région, avec l'aide de la JIRAMA constitue des effets positifs à la participation au développement de la région concernée (création d'emploi,...).

Des nouveaux projets créés dans différent secteur d'activité permettent à la région d'améliorer son développement.

L'efficacité de la JIRAMA incite les investisseurs à des investissements sûrs.

La JIRAMA a une forte potentialité sur les services effectués vis-à-vis des entreprises commerciales. Vue qu'elle ne possède aucun concurrent direct, ces atouts devraient améliorer leur capacité de service ainsi incitant les clients à de nouvelles actions et font preuve de publicité pour d'autres.

### **2.1.2. En termes d'image**

Toutes les entités qui sont en collaboration avec la JIRAMA, que ce soit des partenaires, fournisseurs, clients ou consommateurs ont eu confiance à l'efficacité de services qu'elle fournisse.

Ceci reflète une bonne image et de renommé pour la société vis-à-vis de ses environnements.

Cet environnement est finalement constitué des principales parties prenantes de l'entreprise :

- Les consommateurs qui ne cessent de s'accroître de jours en jours (des nouvelles demandes s'accumulent au sein de la JIRAMA).

- Les fournisseurs qui contribuent des services importants pour l'amélioration de la politique d'achat de la JIRAMA. Par exemple l'approvisionnement en pièce de rechange dans le cadre de production est assuré par des sociétés de grande envergure. (HYDELEC,...).

En ce qui concerne les approvisionnements de l'Agence, une hiérarchisation se présente. L'Agence ne peut pas faire des achats directs auprès des fournisseurs sans avoir effectué une demande et rapport à la direction, sauf pour le cas d'extrême urgence et pour les fournitures et petit outillage.

- Les concurrents : la JIRAMA fait cavalier seul dans le domaine de la distribution d'énergie à Madagascar. L'inexistence de concurrents potentiel et direct ouvre une grande opportunité de la société.

Il existe quand même de petites entreprises exerçant du domaine (distribution d'énergie solaire, éoliennes,...), mais qui ne sont pas à la hauteur pour concurrencer avec la JIRAMA.

La participation de l'Etat à l'aide du ministère d'énergie et de mine, qui est la tutelle de la JIRAMA, joue un rôle important sur ces opportunités.

## 2.2. Menaces

D'une manière générale, l'environnement est la source d'un certain nombre de contraintes et menaces pour l'entreprise. Ces contraintes peuvent être externes ou résultent de phénomènes économiques et sociologiques.

Sans vouloir être exhaustif, nous pouvons citer quelques raisons qui menacent les grandes entreprises de nos jours à savoir :

En premier lieu, concernant la fiscalité, les obligations demandées par ce département sont considérables.

Pour le coût des approvisionnements, la JIRAMA est victime de la hausse de prix affligée par les fournisseurs.

Sur la politique de l'état en matière de crédit, le non-paiement de la consommation de l'établissement de l'Etat perturbe la trésorerie de la JIRAMA.

Pour les clients particuliers, la consommation pour chaque ménage est diminuée, mais l'accumulation des impayés par ces clients deviennent colossale.

La participation de l'Etat en gestion générale de la JIRAMA, surtout politiquement, provoque des ambiguïtés vis-à-vis de la gérance de la société.

Economiquement, les risques amenés par la crise actuellement, comme le cas de Madagascar ainsi que les problèmes d'inflation présentent des menaces directes pour la société.

Les catastrophes naturelles sont courantes à Madagascar, ces événements ne sont pas à exclure pour les menaces de l'entreprise.

Sur le plan social, les charges effectuées par la JIRAMA pour la distribution de l'énergie dans certaines régions sont plus élevées par rapport à la valeur en entrée. Ce parce que la JIRAMA est obligée d'effectuer des opérations à la demande de l'Etat pour le développement des régions enclavées.

Technologiquement, le personnel responsable a des problèmes sur l'utilisation des nouveaux procédés surtout dans les cadres de développements informatiques.

Ce chapitre nous montre que les diagnostics sont nombreux et pourraient donc éclaircir nos idées sur la situation de l'entreprise afin que nous puissions élaborer des solutions adéquates aux problèmes.

Le développement de cette deuxième partie nous a montré plusieurs étapes. L'analyse de la gestion portefeuille qui joue un rôle important dans la société, car la JIRAMA ne pourrait pas se passer de la gestion portefeuille.

Comme toute entreprise, la JIRAMA rencontre des problèmes qui provoquent des impacts négatifs à la société. Les FFOM sont déterminés dans cette partie. Ces éléments développés dans cette deuxième partie nous permettent d'entrer dans la partie III. Cette partie développe les suggestions, recommandations les plus importants sont le résultat attendu.

**Partie III :**  
**SUGGESTIONS ,**  
**RECOMMANDATIONS**  
**ET**  
**RESULTATS ATTENDUS**

La « Gestion de Portefeuille » figure parmi les activités de paie du service comptable auprès de la société JIRAMA.

Certaines analyses effectuées pendant les périodes de stage sont proposées ci-dessous ainsi selon les ordres de nécessité de chaque proposition.

D'après les divers problèmes observés antérieurement, et les analyses effectuées pendant ces temps, des solutions et proposition de quelques résolutions pour l'amélioration de certain objet intégrant la société sont d'utilité irréfutable. Ainsi ceux-ci concernant d'abord les relations entre employé et les prestations de services doivent être en études. Parmi ces prestations figurent en premier lieu : l'accueil de la clientèle, le respect des ordres de travail et aussi une bonne capacité de compréhension et d'attention au niveau des comptes. Là, nous pouvons dire que ces éléments observés sont classés parmi les blocages introduisant la société entraînant des séquelles au niveau du portefeuille. Des résultats peuvent être attendus en imposant ces solutions, qui vont être développé en 2 chapitres distincts.

Nous allons voir en premier les suggestions et recommandations dans le chapitre premier et le résultat attendus en deuxième.

## **Chapitre 1 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS GENERALES**

La JIRAMA doit mettre en question en ce qui concerne la soumission aux conditions imposées par l'Etat. Une nouvelle convention entre la société et l'Etat devra être mise en place.

Nous allons procéder au développement de deux sections, l'un évoque les suggestions ou propositions de solution, tandis que l'autre décrit les recommandations générales proposées à la JIRAMA.

### **Section 1: Propositions de solutions**

Concernant les problèmes évoqués ci-dessus, des propositions de solution sont à évoquer. Pour ce faire, nous parlons successivement des suggestions selon le domaine correspondant.

#### **1.1. Propositions de solutions relatives au service comptabilité**

##### **1.1.1. Solutions au niveau de la trésorerie**

Pour améliorer le règlement des factures, la JIRAMA devrait lancer progressivement le mode de paiement suite à l'utilisation des nouvelles technologies à propos de l'installation des compteurs en mode prépayé, plus précisément en carte de recharge. Cela devrait être disponible dans tous les recoins de toutes les régions. Nous pouvons penser que cela facilitera et diminuera le retard de paiement et permettra au personnel responsable de portefeuille d'accélérer leurs tâches.

En ce qui concerne la panne technique comme dans le cas de l'agence d'Analamahitsy, l'installation d'un groupe électrogène est envisageable pour la pérennité des enregistrements des mouvements surtout dans le cadre informatique, qui est le plus essentiel. La présence de ce groupe devra être indispensable pour éviter le risque de fréquente coupure d'électricité.

Diverses formations seront plus utiles pour le personnel responsable de saisie dans le but d'éviter les erreurs d'enregistrement à la caisse car souvent, certaines erreurs sont irréparables et favorisent la perturbation à l'établissement des dossiers d'autres services.

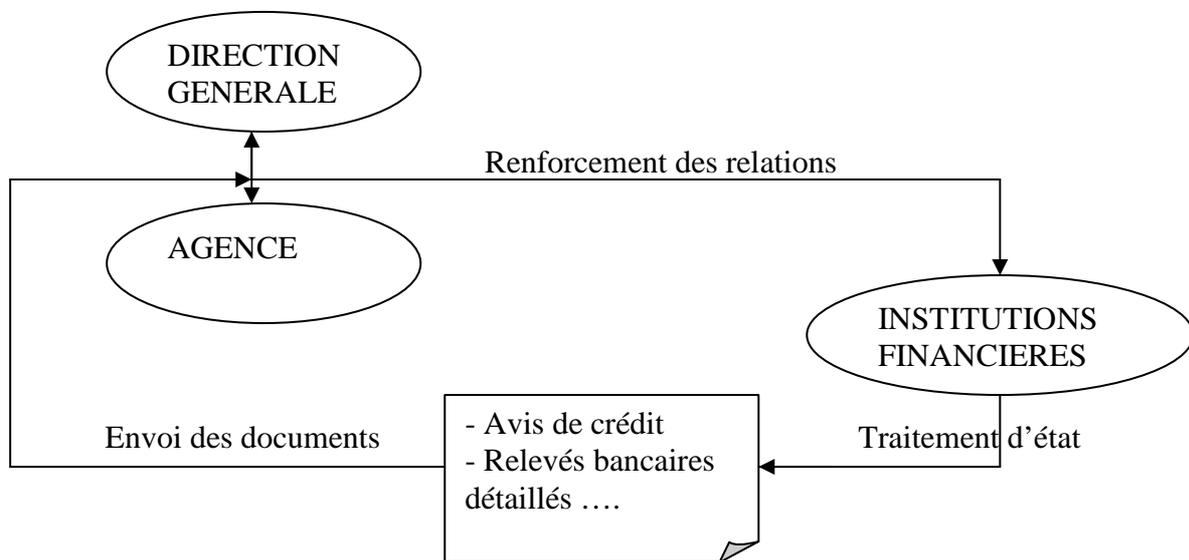
Des contrôles rigoureux doivent être mis en place pour les traitements et la mise à jour de portefeuille. Il s'avère nécessaire pour l'agence de déléguer la responsabilité pour ce cas à

l'un des responsables administratifs existants. De même, pour le suivi des états de clients qui bénéficient des échelonnements des paiements.

Cependant, les relations existantes entre les institutions financières doivent être renforcées, c'est-à-dire, le responsable concerné doit effectuer des rapprochements étroits avec ces institutions.

Nous proposons le schéma suivant les relations entre la JIRAMA et les Institutions financières

Schéma n°03 : Relations entre la JIRAMA et les Institutions financières



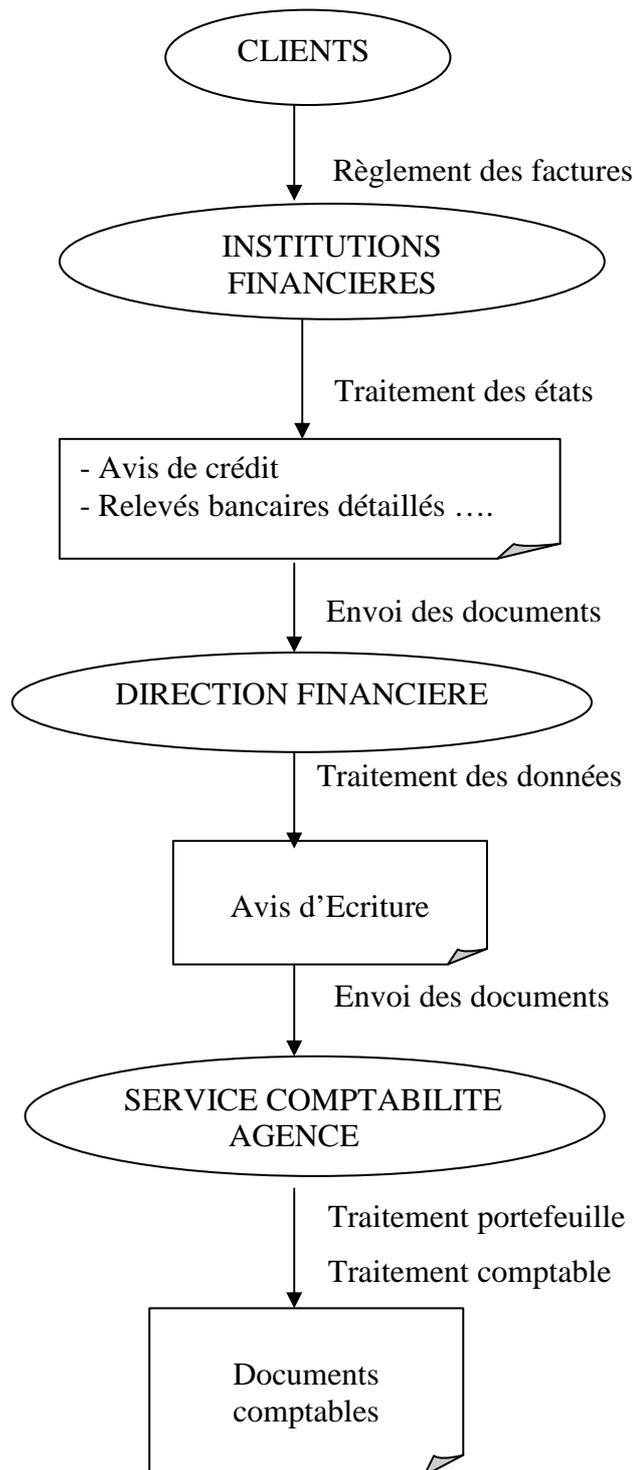
Source : Observation Personnelle

Les institutions financières envoient les documents que ce soient à la Direction Générale ou à l'Agence.

La Direction financière doit améliorer ses méthodes de travail afin d'éliminer les erreurs sur les transferts des données (par exemple : l'AE destiné à l'agence Analamahitsy a été envoyé à l'agence Ambatonakanga)

Le croquis suivant nous montre les étapes de la circulation des documents et des informations. Ces étapes sont utiles pour la démonstration de la hiérarchie au niveau du déroulement des activités.

Schéma n°04: Circulation des documents de l'Avis d'Ecriture

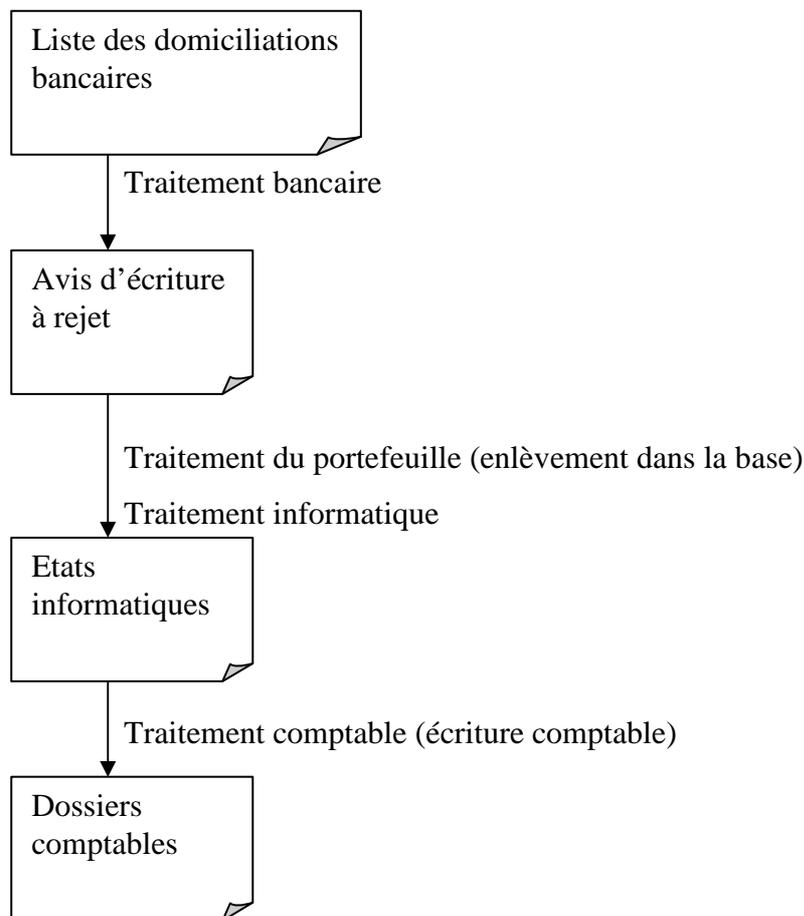


Source : Observation Personnelle

Pour la domiciliation bancaire, il est préférable d'attendre les Avis d'Ecriture à rejet avant d'effectuer les traitements dans la base portefeuille et les écritures comptables y afférents.

Concernant les avis d'écriture à rejet, le processus suivant nous propose l'étape de traitement des documents comptables

Schéma n°05 : Etape de traitement des documents comptables



Source : Observation Personnelle

### 1.1.2. Solutions au niveau de procédure et du personnel responsable des activités de comptes

Il faut un responsable polyvalent pour le service comptabilité afin d'éliminer l'arrêt des activités du département. Il s'agit de traduire le degré de difficulté des tâches selon les activités y afférents. Ces questions permettent de déterminer le profil qui devrait être exigé pour le poste. La vie de la société dépend de la bonne gestion de toutes les activités concernant la gestion de l'entreprise débutant de l'art de savoir vivre jusqu'à la détermination des fins.

L'attaché de service mérite selon les qualités un poste évolutif mais demandant en échange beaucoup d'efforts. Le savoir-faire correspond à une démarche rationnelle utilisant un ensemble de méthodes pour aborder et réussir une tâche. Ce rôle est important alors qu'il faut prévoir en avance le risque de rupture de travail en cas d'accident, de décès de retraite ou de maladie.

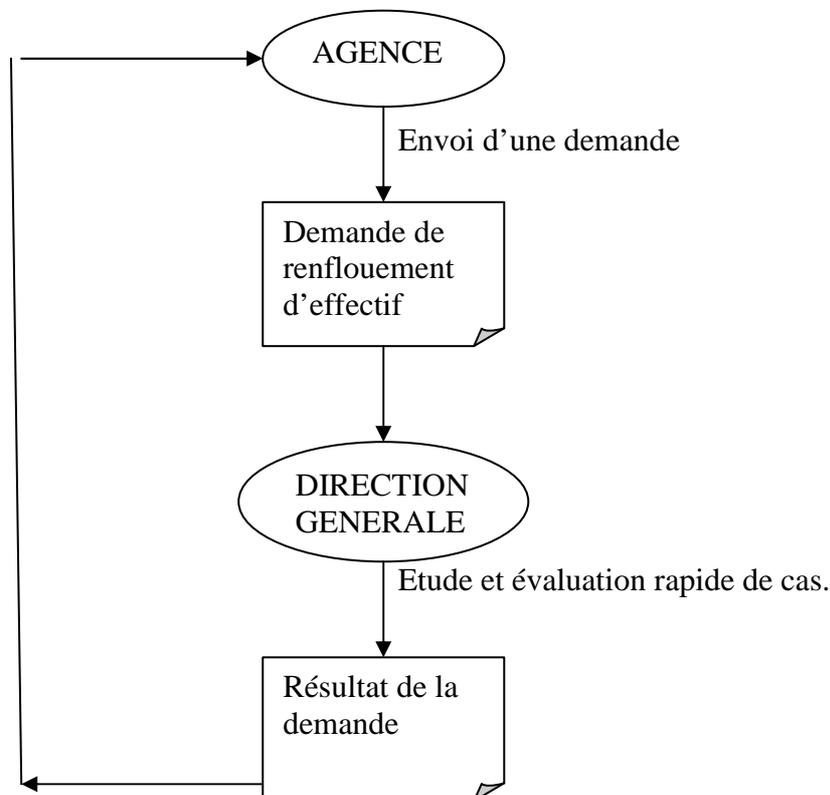
Pour les postes vacants, la société devrait procéder à des promotions internes, si non, lancer un recrutement externe. L'analyse du poste est l'une des étapes les plus importantes à la gestion du personnel. Les possibilités de promotion représentent un facteur de motivation primordial.

Vu que l'interdépendance entre services engendre une lenteur administrative au sein de l'agence, nous proposons que les informations qui circulent dans l'entreprise doivent être classées selon des différents critères. Le sens de circulation dans la hiérarchie devrait être bien déterminé.

Les travaux à la JIRAMA sont tellement vastes et demandent une mobilisation de plusieurs personnels, pour cela, il faut étoffer l'équipe responsable de la gestion. Selon KÄFER (1977), la comptabilité d'une entreprise englobe tous les comptages et calculs de ses acteurs ainsi que systèmes créés pour l'enregistrement et l'analyse. Lors de notre stage, nous remarquons qu'un seul responsable effectue en même temps plusieurs fonctions dans cette division. Il faut penser au recrutement des agents se chargeant des suivis de document et un autre pour s'assurer des contrôles. Les sources et les facteurs de recrutement peuvent être internes ou externes.

Le schéma suivant nous montre la procédure entre l'Agence et la Direction Générale.

**Schéma n°06** : Procédure entre l'Agence et la Direction Générale



Source : Observation Personnelle

La décision finale émane de la Direction Générale malgré les propositions de l'Agence.

La direction doit prendre de fortes mesures concernant les relations inter services pour éviter les blocages d'informations sur la bonne marche des activités administratives c'est-à-dire la communication des informations de chaque service doit être faite en parallèle. Cela prolonge l'envoi des documentations.

Concernant les relations inter services, la direction devrait prendre certaines mesures nécessaires pour éviter les blocages afin d'obtenir un bon fonctionnement des activités administratives.

La communication des informations inter service devrait être faite en parallèle et en temps nécessaire.

Pour éviter les routines concernant les tâches habituelles ainsi que pour la corruption avec les consommateurs en cas de non-paiement de facture : une motivation des agents sur terrain devrait faire part d'élaboration. La concurrence croissante dans les affaires internationales rend indispensable pour toute entreprise qui souhaite obtenir de bonnes performances d'avoir un personnel classé à la fois qualifié et entièrement motivé. L'art de motiver les gens débute par un savoir influencer des comportements.

Prenons comme exemple l'ajout des « Primes » ou d'autres récompenses proposées par la société ainsi remontant la morale des employés afin de fournir de meilleurs résultats dans le domaine. La motivation est la volonté d'agir, l'apport principal de la motivation pour un employé est la satisfaction dans son travail. Ces éléments sont nécessaires pour que d'éventuelles routines sur les tâches habituelles ainsi que la corruption ne soit en acte en cas de non-paiement de facture, coupure immédiate ou en cas de vols constatés. Les responsables devraient ainsi modifier leur attitude lorsqu'ils s'aperçoivent qu'il est d'une grande utilité de récompenser un bon travail fait au lieu de menacer avec des sanctions.

Des suivis et contrôles journaliers aussi doivent être mis en place concernant les comptes car en général, ces derniers sont des plus hautes importances.

L'adaptation de la technique du « guichet unique » contribue suffisamment à la vérification des comptes journaliers.

### **1.1.3. Solution sur l'utilisation du logiciel SAGE X 3**

Les techniciens en charge de la maintenance doivent être disponibles pour régler les anomalies du logiciel ainsi permettant aux employés de mieux effectuer leurs tâches. Le logiciel SAGE X3 étant des plus récents, la manipulation devrait être partagée avec les responsables de l'utilisation, ce afin que chaque personne soit apte à disposer de la

connaissance de base le concernant. La formation en comptabilité constitue donc l'un des principaux facteurs de réussite pour l'obtention de bon résultat ; ainsi une formation appropriée et complète du personnel concernant le logiciel s'impose.

En outre, les comptables utilisateurs de SAGE X3 devraient disposer d'une bonne documentation de mise à jour relative pour permettre une bonne maîtrise du logiciel. Le service comptabilité devrait disposer d'une documentation propre concernant l'Organisation, Procédures et Méthodes d'acquisitions.

Lorsque l'entreprise opte pour la méthode de centralisation mensuelle des livres et journaux auxiliaires, ainsi que l'usage de l'informatique pour tenir sa comptabilité, l'établissement d'un document devrait prévenir l'organisation comptable. Ce dernier comporte notamment les intitulés et l'objet des documents utilisés pour le traitement des informations ainsi que les modalités de liaison entre les dossiers et les pièces justificatives y afférentes.

La mise en place d'un document pour identifier les supports comptables et de définir les contenus, ainsi que les procédures de saisie et de traitement des données doivent être établis particulièrement pour les entreprises afin de procéder à la centralisation mensuelle des informations venant des agences et succursales des autres régions. Il en est de même pour la liaison entre pièce et livre comptable.

Une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptables est établie en vue de faire comprendre le système de traitement de paie. Dans le cas de changement du système comptable, cette documentation doit être mise à jour et conservée.

Les comptables du site devront recevoir une formation appropriée afin de prendre conscience davantage sur l'importance de leurs tâches ainsi que sur le traitement des pièces justificatives au niveau de l'activité de la JIRAMA pour accroître leur capacité.

Toutefois, les employés doivent être compétants du sujet concernant la paie dans le but que chaque employé soit d'une part entière capable de vérifier eux même les données car ils ont eu l'occasion de s'initier à l'apprentissage du logiciel SAGE X3.

## **1.2. Proposition de solution au niveau de la direction**

### **1.2.1. Sur le plan financier**

L'amélioration de recouvrement des factures client particulier est à envisager par le service concerné, c'est-à-dire le renforcement des relations entre les responsables des recouvrements et la clientèle doit être rigoureux.

Un contrôle interne rigoureux au niveau du système comptable doit être fait et appliqué selon les procédures et objectifs du contrôle interne. Ce dernier est nécessaire afin de promouvoir l'efficacité et l'efficacités, protéger les actifs, garantir la fiabilité des informations financières et assurer la conformité et la norme aux dispositions légales existantes.

Les accords effectués entre la JIRAMA et les grands clients (établissements publics et privés) doivent être plus précis pour éviter des litiges entre eux.

La rénovation de la convention entre la JIRAMA et l'Etat nécessite un changement radical pour qu'elle puisse gérer convenablement la gestion de l'établissement. Par exemple : la libéralisation sur la prise de décision dans la collaboration avec les investisseurs (FMI, BANQUE MONDIALE).

Une trésorerie optimale doit être garantie de l'assurance de la sécurité des exploitations.

### **1.2.2. Sur le plan de la formation du personnel**

Une formation effectuée par des spécialistes s'impose, ce tout le long des activités, peu importe les secteurs imposés. Ce pour le but que chaque personnel se chargeant de chacun de ces postes soit apte à diriger son propre travail selon leur nécessité.

L'analyse des besoins en formation se repose sur l'interrogation du personnel et sur celui du poste de travail. Pour améliorer le statut de l'employé par de l'avancement dans l'organisation, la JIRAMA devra envisager diverses formations selon le besoin et l'exigence de poste. Le développement et la formation du personnel permettent, au moyen d'une planification individuelle de carrière et d'une formation interne bien ciblées.

Des personnels qualifiés et bien formés font l'objet d'efficacité et facilite l'acquisition des travaux quotidiennes ; c'est-à-dire qu'il est de plus en plus facile d'établir les dossiers avec des employés plus compétent sur le travail.

### **1.2.3. Sur le plan communicatif**

En ce qui concerne la communication interne c'est-à-dire entre le membre du groupe au sein de la JIRAMA, nous voulons apporter notre aide pour améliorer le système de communication interpersonnelle et inter groupe. Pour cela, chaque membre de groupe doit adapter une attitude positive à toutes les situations qui se présentent. Il faut surtout s'entraider

en communiquant même si hors du travail. Il faut y avoir plus d'échanges, de partage et communion d'idée.

En ce qui concerne la relation avec les clients, l'accueil est la clé de la réussite. La société a dû sensibiliser leur personnel à l'importance d'un bon accueil. Un bon accueil est fondamental pour l'avenir de l'entreprise. Comme nous le savons : « le client est roi », l'agence de la JIRAMA est le lieu de rencontre entre elle et le client. Donc, la communication entre ces deux protagonistes ne doit jamais saturer. Il est essentiel de créer un bon climat. Tout ce qui suscite une attitude négative auprès du client conduira rapidement la société à l'échec. Le respect de l'un envers l'autre est important surtout s'il s'agit d'un client incapable de connaître tous les exigences sur la démarche administrative. Il faut donner au client l'impression qu'il peut s'adresser au personnel en toute confiance.

Un moyen de communication très évolutifs de nos jours, l'adaptation des formes de sensibilisation et de reconnaissance au niveau communale afin de faire connaître et d'initier tous les dépendants de la JIRAMA aux normes et aux exigences requises. Il pourrait en résulté qu'ayant adopté les méthodes d'après la sensibilisation, que certaines problèmes au niveau des clients pourraient se disloquer des éventuelles méfaits.

Aussi, faudrait-il qu'un développement des acquis de communication soit en vigueur, il est néanmoins utile d'informer les clients des changements ou adaptation de nouveau projet afin que chaque membre soit en mesure de respecter et d'utiliser les normes de chaque nouvelle invention et structuration.

#### **1.2.4. Plan social et culturel**

Pour améliorer la relation interpersonnelle entre le membre de groupe de personnel, et pour pouvoir s'épanouir socialement et culturellement, les personnels devraient se distraire. Il faudra organiser entre autres des activités socioculturelles telles que : sports, danse, lecture...

## **Section 2 : Recommandations générales**

### **2.1. Au niveau de l'agence**

#### **2.1.1 Sur le plan matériel**

L'acquisition des matériels et mobiliers de bureau est recommandée pour le stockage des pièces comptables pour les différents services de l'agence (surtout le service comptabilité détenant tous les documents originaux de l'agence).

De même, l'acquisition des matériels informatiques (imprimantes, scanner...) utilisés fréquemment pour chaque service doit être envisagé le plus vite possible pour éviter la dépendance entre service.

Le renouvellement des matériels traditionnels encore utilisés par toutes les entités, surtout pour le service technique (tel que le bar à mine, la pelle, ..., matériels de transports) est primordiale ; il en est de même pour le service administratif concernant les matériels en cours (imprimantes matricielles, unités centrales à faibles configurations...).

### **2.1.2. Sur le plan personnel**

La JIRAMA devrait recruter de nouveau personnel ou engager des employés temporaires au moins. Par rapport au travail à effectuer, le nombre de personnel existant semble insuffisant. Cela provoque beaucoup de retard et empêche de mieux travailler. De plus les travaux et les nouveaux projets de l'entreprise ne cessent de s'accroître dans toutes les régions de Madagascar.

Pour éviter l'accumulation des travaux au niveau des employés, une embauche de personnel s'avère indispensable aussi bien au niveau du service commercial/comptabilité qu'au niveau du service informatique.

L'amélioration de l'information et de la communication est une solution pour l'extension des activités de l'Entreprise. Donc, il est nécessaire de répondre toujours au téléphone, ainsi, actualiser un site Internet le plus récent pour satisfaire les clients. En plus, il faudra augmenter les publicités, auprès des mass medias existant (journaux, télévision, radio, internet...)

La société devrait effectuer une publication, au moins une fois par an, d'un livre interne concernant la société et de l'envoyer dans toutes les directions pour une meilleure connaissance et compréhension sur les activités de la société.

L'entreprise doit faire des analyses sur les besoins, les plans et les programmes de formation pour le personnel ; le choix des organismes de formation est donc essentiel. Ensuite, après les actions de formation accompagnées de contrôle et de suivi, des pratiques d'évaluations sont indispensables.

Dans cette résolution, il s'agit de renforcer les capacités des agents en leurs offrant des formations de perfectionnement, c'est-à-dire de la formation professionnelle. Cette formation ne doit pas être limitée seulement aux nouveaux recrutés mais elle doit être appliquée systématiquement à tout le personnel.

Pour donner aux employés le goût et l'envie de travailler, la motivation sous de différentes formes est indispensable afin qu'ils puissent offrir à l'entreprise le meilleur d'eux-

mêmes. Une entreprise obtient de meilleure productivité avec de telle condition. En effet, ces motivations donnent aux salariées une envie d'agir dans le sens de l'objectivité, aussi des moyens d'agir en tant que performance par rapport aux objectifs de l'entreprise.

**Remarque :**

Pour éviter les erreurs, l'entreprise devrait effectuer des mises à jour régulières des logiciels, utiliser d'anti-virus capable de neutraliser les virus informatiques, penser à l'extension des réseaux pour éviter les saturations et utiliser des ordinateurs plus performants.

Pour éviter le retardement du traitement du travail (travail administratif), il faudra renforcer les installations saturées et d'assurer les besoins des exploitations en termes de ressources matériels et outils grâce à la modernisation des méthodes de gestion et système informatique fonctionnel adapté, aussi sécurisé et normalisé (logiciels, informatisation, automatisation).

L'élargissement du local exploité pour chaque service est à envisager, car l'espace utilisé dans le cas de l'Agence d'Analamahitsy semble insuffisant vu l'abondance des activités de chaque services.

A propos des actes de vandalismes, des vols de fils et de câbles, une sensibilisation s'improvise pour solutionner à ce problème et à l'aide de la publication dans les médias (télévision, radio et presse), de tous les publics connaissant l'existence de ces mauvais actes pour que tout le monde connaisse ces problèmes. Dans ce cas, toute la population doit prendre des mesures nécessaires afin de participer à l'éradication de ces vols pour la protection du patrimoine de la société. En outre, la société doit créer des postes de sécurités surtout dans les zones rouges pour assurer la pérennité externe de la société.

## **2.2. Au niveau de la JIRAMA**

Nombreux sont les problèmes qui font l'objet de barrage au sein de la société. Face à ces menaces, il se peut qu'il y ait des risques de subir ces menaces.

L'objet de cette section est alors de proposer quelques recommandations. Selon les sources, il est d'une authentique nécessité de rénover les infrastructures publics car ce sont les causes du non- progression de la société pour les implants régionaux.

### **2.2.1. Sur les relations avec les participants**

Il est à recommander à la Direction Générale de la JIRAMA d'effectuer des négociations auprès du Ministère des finances et du budget pour la réduction des obligations fiscales.

En ce qui concerne les approvisionnements, le service concerné de la JIRAMA en général doit lancer des avis d'appels d'offre des fournisseurs. Cette recommandation est plus que nécessaire pour éviter l'imposition sur la hausse de prix de quelques fournisseurs existants. Plus le nombre de fournisseur augmente, plus la concurrence devient plus rude et ainsi permettant de diminuer le prix.

Tous les clients doivent être traités de la même manière. Elle ne doit pas craindre la pression de l'Etat pour le non-paiement des consommations pour les établissements publics (Ministère, commune, Fokontany, établissement scolaire publique,...).

Dans ce cas, le bon fonctionnement et l'essor de la société doivent être assurés si ces derniers effectuent convenablement la régularisation de ses consommations, et les fréquents conflits entre l'Etat et la JIRAMA ne se poseront plus et enfin, l'évolution de la qualité de service offert par la JIRAMA ne sera plus mise en cause (par exemple, les problèmes de délestage disparaîtront automatiquement,...).

La JIRAMA devra créer une cellule au sein de ses services pour effectuer des renforcements du patrimoine (barrages, poteaux,...) avant l'arrivée des catastrophes naturelles ainsi que les réparations des dégâts éventuels survenus.

Une demande de subvention à l'Etat s'avère nécessaire dans le cas des projets à effectuer dans les régions difficiles pour éviter la perte sur le plan financier de la JIRAMA.

L'innovation des matériels d'exploitation est indispensable pour la rapidité et la qualité du travail. Cela évite aussi le débordement de travail au niveau des employés. Par exemple, la Direction Financière peut réserver systématiquement un budget pour prévoir les achats de matériels plus performants.

Considéré comme étant seul dans le domaine, cela contribue déjà des avantages. Nous voulons proposer quelques conseils pratiques pour améliorer son système d'exploitation afin de mieux maîtriser sa politique et stratégie.

Au niveau de la relation entre ce membre de groupe du service comptable, chaque membre du groupe a sa position sociale reconnue ou accordée. D'autres éléments personnels ou relationnels peuvent gêner et influencer l'attitude, le comportement au cours de la relation professionnelle. Cela perturbe la communication entre groupe.

Le fait que la JIRAMA soit une société leader, l'intervention de l'Etat contribue aussi aux avantages de la société.

Ces différents points fort devraient donc remonter la morale au sein de la société car en général en débutant de la vie journalière des habitants du pays, jusqu'au travail habituel

de chaque entreprise nécessitent toujours soit de l'électricité soit de l'eau. La JIRAMA est alors toujours indispensable.

Au niveau de la relation avec les investisseurs, il s'avère vrai qu'il existe certain investisseur pour les projets de rénovations mais les collaborations ne sont néanmoins suffisantes.

Cependant, la recherche de certain débouché est utile pour un bon développement de la société. Ainsi donc il est suggéré de trouver d'autres bailleurs pour les projets futurs.

Disposant des atouts qualifiés pour l'élaboration des bienfaits à apporter aux clients : conception des travaux publics, et ceux des privés, il est indispensable d'établir les démarches qui nécessitent financement.

Donc, toute prise de décision dépend des actions et des offres acquises qui sont indispensables quel que soit la situation qui touche les pays.

L'apport des bailleurs pour la société fait part en très grande partie acte de bienfaits publics et soutient économiquement au développement de notre pays.

Tout de même, les actions de la société JIRAMA reste très utile car en fait, pour essayer de se mettre en parallèle aux technologies d'inventions à l'étranger, qui dépendent surtout des sources d'énergies, elle devrait mettre en œuvre un processus pour lequel tous les clients peu importe que ce soit individuel ou privé bénéficient de ces nouveaux changements.

### **2.2.2. Sur le plan Organisationnel du groupe**

Soulignons que toutes les membres des équipes du service comptabilité travail à temps normal sauf au moment des bilans qui leurs obligent de continuer leur travail pendant la nuit. Nous remarquons ainsi que les organisations sont bonnes mais il faudrait aussi améliorer le social entre les employés. Nous voulons parler ici de l'organisation du groupe. L'absence de moyens et de communication entre chaque employé peut mener une barrière collective à cause de la fatigue ou stress.

De même, les mauvaises habitudes, marquées par « la routine » rongent la capacité à communiquer.

Tous les personnels pourraient adopter une attitude positive. La position sociale reconnue devrait être accordée et acceptée. Il est donc important de maîtriser toutes sortes de blocage interpersonnel pour qu'un bon climat y règne entre le groupe en relation.

Une bonne communication implique un échange réciproque entre chaque membre du groupe. Pour se faire comprendre, chacun devrait s'efforcer de trouver un compromis, quel que soit la situation.

Au niveau de recrutement de personnel, la JIRAMA utilise les canaux de recrutements appropriés à chaque catégorie d'employé. Le rôle de la recherche de personnel est de faire connaître les atouts et les attraits de l'entreprise dans le but de trouver des collaborateurs qualifiés pour pourvoir les postes disponibles. Pour cela, la collaboration avec les universités et les instituts professionnels qualifiants sera aussi un atout pour pouvoir appliquer et utiliser les découvertes qui correspondent à la nouvelle technique et technologie. Nous pensons que les jeunes seront de travailleurs dynamiques et efficaces, aptes à s'adapter à toutes les exigences du travail.

Bref, les solutions qu'on a proposées sont issues des problèmes de la gestion portefeuille et des analyses de la JIRAMA c'est-à-dire tirées de la réalité. Ainsi nous souhaitons que ces solutions puissent résoudre tous les problèmes rencontrés dans l'entreprise et surtout dans la gestion portefeuille et que ces solutions ne restent pas seulement comme des documents à classer mais à réaliser dès que possible.

## **Chapitre 2 : LES RESULTATS ATTENDUS**

Les informations citées dans le chapitre précédent sur les suggestions et recommandations nous permettent d'effectuer le développement des résultats attendus.

Les divisions sur ce chapitre vont être le but attendu par l'agence pour la première section, et les aspects considérés comme positifs venant de la société pour la deuxième.

### **Section 1 : Les résultats attendus au niveau de l'Agence**

Ces résultats attendus, évoqués dans les différentes sous sections, concernent tous les services de l'agence, surtout pour le service comptabilité. Nous trouverons dans les paragraphes ci-dessous l'importance de la participation à l'aide des relations étroites de la Direction Financière.

#### **1.1. Au niveau de la trésorerie**

Pour la bonne marche de la société, toutes sociétés devraient suivre des procédures bien déterminées, surtout au niveau du portefeuille.

En ce qui concerne l'Agence d'Analamahitsy, plusieurs résultats sont attendus au niveau du service concerné.

La JIRAMA renforce le lancement du système des compteurs prépayés pour faciliter les relations auprès des clients le plus tôt possible.

Une demande d'installation d'un groupe électrogène automatique auprès de la direction est attendue afin de résoudre les mini-coupures éventuelles. Car ces dernières provoquent des problèmes aux activités de divers services de l'agence. C'est un cas délicat, en étant un fournisseur direct d'énergie en électricité, les activités ne devraient pas interrompues au sein des services de l'Agence.

L'agence tient en compte d'informer la Direction sur l'exécution des formations adéquates pour tout le personnel. Le plus important se situe au niveau des employés de la caisse. Les documents les plus utiles émanent des responsables de la caisse pour effectuer les démarches administratives de chaque service. Ces formations sont utiles pour que les données venant de la caisse soient traitées convenablement au niveau du service informatique, car ce service est la base de l'Agence. Les informations ainsi traitées sont passées aux autres services concernés, sur l'établissement des documents nécessaires.

Nous avons constaté auparavant que l'Agence ne dispose d'aucun responsable direct de contrôle et de suivi des états des clients. Sur ce, la nomination d'un contrôleur pour diriger,

suivre et établir systématiquement les états clients qui demandent des facilités de paiement de leurs factures est effectuée. Les facilités concernent, soient sur les échelonnements de paiement d'effets, soient les acomptes effectués, ainsi que l'ajournement de la date de paiement.

Il est essentiel pour une société d'appliquer une méthode de recouvrement efficace rigoureuse afin d'assurer la continuité des relations avec la clientèle. Concernant ces problèmes, il est nécessaire d'effectuer une politique de négociation adéquate. L'application de cette méthode est attendue envers ce service afin d'inciter les clients à régulariser les impayés. Ce résultat est attendu, au sein de ce service, pour la réduction du taux des arriérés.

Le renforcement des relations vis-à-vis des institutions financières est primordial, pour une société. Le service comptabilité est responsable de tenir ces relations en permanent pour déterminer et d'éditer les états de rapprochement, ainsi que d'autres documents utiles (relevé bancaire détaillé, avis de crédit, ...).

L'amélioration des méthodes de travail de la Direction financière est attendue pour les transferts de données de chaque Agence. Pour le traitement de la base de données du portefeuille, les informations venant de la Direction financière sont essentielles au sein de chaque service.

## **1.2. Au niveau de procédure**

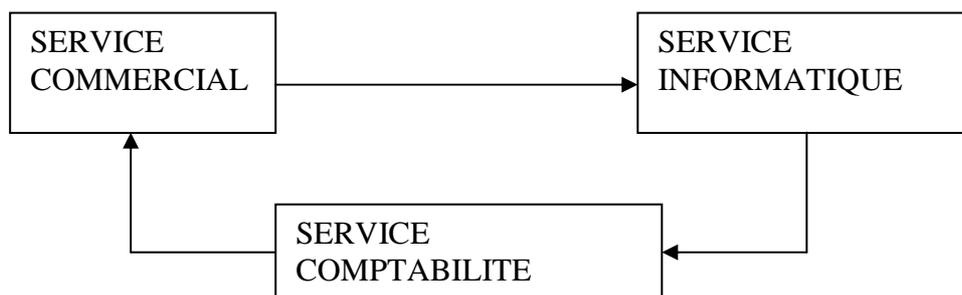
La nomination d'un responsable compétent dans chaque service, pour éviter les pertes de temps, est une étape importante. Ce dernier est capable d'effectuer plusieurs sortes d'activités dans le département. Par exemple, en cas de non disponibilité des agents dans un tel service, le responsable polyvalent peut résoudre les problèmes survenus au sein des autres services (entre le service informatique et le service comptabilité,...).

Il est attendu aussi au niveau de la Direction Générale de renflouer l'effectif du personnel dans la gestion portefeuille. Car cette gestion est un élément clé pour l'évolution de l'Agence, ainsi que pour la société en général.

Pour d'éventuel problème un représentant de la direction est mis en place au sein de l'Agence afin d'apporter des aides sur la résolution des cas délicats.

Le renforcement des relations interservices est un problème à résoudre, car ceci provoque des inconvénients pour la circulation des dossiers entre les services.

Schéma n°07: Circulation des dossiers entre les services



Source : Observation Personnelle

Dans le cas de la performance des agents techniques sur terrain, une amélioration et une formation sont attendues pour motiver les employés à l'aide de divers avantages.

### 1.3. Au niveau de l'utilisation du logiciel sage X3

La mise au point des relations entre les responsables de la maintenance du logiciel et du personnel utilisateur du sage X3 est une des nécessités sur les résultats attendus.

La réalisation de l'attribution de documents ajournés sur la manipulation des pièces comptables est d'une grande importance pour les utilisateurs de sage X3, ainsi que la distribution d'une documentation propre qui concernent les organisations, procédures, et méthodes pour le département comptabilité.

La mise à jour des documents décrivant la procédure et les organisations comptables est une étape incontournable pour obtenir des résultats fiables. Il en est de même sur l'élaboration systématique de rapport de contrôle interne concernant le système comptable, ainsi que la régularisation et extension de logiciel utilisé pour le réseau informatique.

## Section 2 : Résultats attendus au niveau de la JIRAMA

La société joue un rôle important sur la réalisation des résultats attendus. Leurs contributions sont expliquées dans des quatre sous sections, les plus importantes se trouvent dans le paragraphe sur les participants. C'est-à-dire, tous ceux qui concerne les relations de la JIRAMA avec les collaborateurs existants (Etat, fournisseurs, investisseurs...).

## **2.1. Sur le plan financier**

Des accords de précisions et le suivi des contrats entre la JIRAMA et les grands clients invoquent une réalisation rapide sur ce plan. La Direction financière est le responsable direct des résultats positifs avec la clientèle importante.

La sécurisation des exploitations est assurée par le service financier, en déterminant une trésorerie optimale sur la garantie des travaux. C'est une approche essentielle pour avoir un bon résultat pour la société.

Avant d'effectuer des innovations ou réparations des matériels techniques selon les besoins des travaux à accomplir, ce département est en mesure de donner des résultats sur la détermination du budget y afférent.

L'établissement des supports comptables pour la centralisation mensuelle des informations venant des Agences et Succursales des autres régions représente des éléments importants dans le but atteindre à ce service.

Il est dans le devoir de ce département de réaliser dans un plus bref délai les projets tout en assurant le contrôle et le suivi et le fonctionnement des démarches à suivre.

Les tâches attendues, les plus importantes pour ce service sont l'évaluation et la vérification des études de faisabilité des projets.

Pour le cas de Madagascar, il est évident que pour chaque société, il est d'une grande utilité que les activités financières soient les bienvenues.

Pour la JIRAMA, concernant les matériaux, certains de ces matériels sont usés et n'est plus en état de marche ; ainsi source de problème qui affecte surtout les clients.

Le non-paiement régulier des dettes auprès de l'Etat affecte toutes les activités de dépannage, ainsi donc, fait ralentir les activités.

## **2.2. Sur les participants**

De nouvelle proposition de négociation vient de la société JIRAMA même afin de renforcer les collaborations auprès des entités qui travaillent avec elle (Etat, Ministère,...). Cette mesure est essentielle pour le bon fonctionnement des activités de l'Etablissement. Par exemple, l'établissement de nouvelles méthodes de paiement qui concernent les Etablissements publics, il en de même pour l'obtention de subvention auprès de l'Etat.

Un changement radical sur la convention entre la JIRAMA et l'Etat est important, surtout sur la prise de décision dans la collaboration avec les investisseurs (Banque Mondiale, FMI,...).

La mise en place d'un système de recouvrement des factures impayées des consommateurs existants est réalisée par la JIRAMA, car c'est l'un des problèmes qui cause le blocage du développement de la Société. Ce système est appliqué à tous les consommateurs de la JIRAMA sans restriction.

Des méthodes efficaces pour la fidélisation des partenaires et clients sont appliquées par le département concerné de la JIRAMA, elles sont essentielles pour le renforcement de l'image de la société envers la clientèle. Cela favorise la communication envers eux.

Des suggestions, des observations et des remarques venant des clients sont considérées par le service. La réception de ces informations est utile pour l'amélioration du mode de travail de la société. Grâce à cette stratégie, la communication devient normale.

La mise en place d'un système efficace sur le rangement et la classification des éléments de la société (matériels, outillages, fournitures, dossiers...) est l'un des plus espérés pour chaque service.

Des rapports sur la faisabilité ou non des travaux à effectuer par rapport à la prévision de rentabilité financière sont accomplis avant la réalisation des travaux.

Concernant les approvisionnements et les prestations de service, des avis d'appel d'offre sur la recherche des fournisseurs et prestataires sont lancés par la société. Cette étape est primordiale sur la sélection des fournisseurs afin d'avoir de bonnes qualités de services à des prix convenables pour l'Entreprise. A cet état, la communication vers l'extérieur est assurée.

### **2.3. Sur le plan du personnel**

Comme la JIRAMA effectue beaucoup de nouveaux projets, une augmentation d'effectif fait partie du rôle de la société. Le département procède à des règles très strictes pour le recrutement (personnel qualifié) afin d'éviter de longues formations et de gaspillage de temps.

Pour avoir une bonne qualité de travail, le département est censé améliorer des conditions de motivation du personnel en général selon leur tâche (primes et gratification de risque, assurance, supplémentaires, habillement, autres avantages,...).

Sur ce, la réorganisation de la structure organisationnelle par voie hiérarchique est faite par la Direction des Ressources Humaines.

Le service qui est responsable de la communication renforce le développement des systèmes d'information sur les activités de la société (publicité, ...). Il en est de même pour la sensibilisation et les relations avec la clientèle.

Sur la recherche des organismes sur les programmes de formations du personnel, la JIRAMA finalise les rapports de contrôle et d'évaluation concernant les formations effectuées. Ce choix est essentiel sur les activités de tout le personnel.

Chacun est responsable pour l'accomplissement de son devoir pour qu'un bon climat y règne dans la société.

## **2.4 Sur le plan économique**

La JIRAMA ainsi constituant une base de fondation des économies de l'Etat, alors que les dettes que doit l'Etat pour la JIRAMA est d'une somme très lourde, ce sont les clients d'autrui c'est-à-dire ceux des particuliers qui en font l'objet d'assignement précoce et subissent les problèmes fréquents comme : les délestages, coupure d'eau.

Ces derniers font aussi l'objet de mal fonctionnement des activités de la JIRAMA car le renouvellement des matériaux publics nécessite de sérieux somme d'argent, donc certain de ces projets ne s'achèvent jusqu'à terme.

Formant une source de devise, la sécurité est d'une très grande utilité dans la ville. L'éclairage des quartiers devrait donc faire part des économies de la société car en effet, la sécurité permet une très grande publicité pour les touristes. Donc, les bénéficiaires sont à la fois double : à la fois la JIRAMA et l'Etat.

Ainsi, ce chapitre relate le fait que les solutions proposées concernent non seulement l'agence Analamahitsy mais aussi les autres agences de la Jirama partout dans toute l'île. Et si ces solutions sont mises en œuvre, le responsable de la gestion portefeuille se verra allégé de ses soucis à propos des règlements des factures voire même les insolvables.

Bref, Nous avons pu constater que malgré les problèmes qui font l'objet de blocage pour le fonctionnement de l'entreprise. Néanmoins, il existe des solutions pour y remédier.

Parmi ces problèmes ont figuré : les problèmes d'infrastructure, les manques de personnels qualifiés, problèmes concernant les financements et ce en relation avec l'Etat.

Quelques solutions ont été proposées pour faire face à ces problèmes à citer : en premier lieu, la recherche des débouchés extérieurs pour investir dans les actions, en second, l'adaptation des formations afin de qualifier les employés.

Dans le but de satisfaire la clientèle, des méthodes d'approche doivent être présent en mesure afin de développer les différents axes autour de la société.

## CONCLUSION

La JIRAMA joue un rôle majeur dans la vie de la société en général, dans la vie des entreprises existant dans tout Madagascar. Elle a pour but d'alimenter, de produire et surtout de distribuer des eaux et de l'électricité dans toute l'île. Comme dans tout le bon fonctionnement de l'entreprise, la procédure de la gestion comptable est primordiale. La gestion de portefeuille est l'une des plus importants supports comptables de la JIRAMA. En effet, c'est à partir de la situation portefeuille que nous pourrions établir les différentes comptabilités de la société. Elle permet de contrôler et de mettre à jour la situation du solde de la société. De ce fait, la société pourrait se tenir en compte de tous les encaissements qui se passent au sein de l'agence.

Nous menons une analyse qui permet d'identifier les différents problèmes existant dans les relations internes au sein de l'Agence Analamahitsy. Ces problèmes concernent le monde de la trésorerie, la gestion de la procédure de portefeuille, la relation entre les membres de la société. L'insuffisance de la communication à l'intérieure de cette société implique des impacts négatifs pour la gestion de portefeuille. Ce problème est surtout d'ordre personnel.

La complémentarité et la dépendance entre deux ou plusieurs services demandent plus de temps pour le service de portefeuille. L'insuffisance des matériels, le retard sur la circulation des documents administratifs bloquent la communication entre les services en relation. Cela favorise les blocages pour les personnels de portefeuille et les empêchent de finir leurs tâches à temps.

La JIRAMA vie encore avec l'insuffisance de nombre de personnel par rapport aux travaux. Nous avons remarqué qu'à cause de manque de formation, chaque personnel joue un double rôle dans le même service et en même temps. Les messages et les informations risquent d'être mal reçus. Suite aux différents problèmes qui se présentent, nous prenons notre part de brique non seulement pour la société mais surtout pour le développement du pays. C'est ainsi que nous proposons quelques solutions et quelques recommandations pour aider la JIRAMA à atteindre plus facilement ses objectifs.

Les problèmes identifiés sont d'ordre social, matériel et communicatif.

Pour le bien de tous ses clients et pour le bien de la JIRAMA en tant qu'entreprise nationale, il faut prendre des mesures nécessaires afin d'améliorer le mode de travail dans le but de satisfaire les besoins de chaque utilisateur et pour le bon fonctionnement de cette société. Il est donc préférable de renouveler le mode de paiement des factures, installation de

matériel sophistiqué, l'amélioration de mode de travail inter services. Il faut aussi tant de formation pour étoffer la compétence et le savoir-faire de personnel.

La science et la technologie ne cessent d'améliorer de jour en jour. Grace à cette évolution scientifique, toutes les entreprises ainsi que la JIRAMA peuvent améliorer les modes de production en s'appuyant sur la bonne maintenance des matériaux de la communication, en s'adaptant à la nouvelle technique et technologie de nos jours actuels. L'application de ces solutions pourrait être bénéfique pour la JIRAMA.

Malgré les obstacles et les lacunes rencontrés, nous pouvons dire que la comptabilité au sein de la JIRAMA se déroule très bien car ils pourraient toujours mettre à temps tous les rapports qu'ils doivent effectuer. Nous pourrions espérer de bon résultat.

Puisque nous étions cadrés sur notre thème, nous n'avons pas l'occasion d'identifier d'autres problèmes autre que celui de la gestion portefeuille. Notre recherche est basée seulement aux alentours de la gestion de portefeuille au sein de l'Agence JIRAMA Analamahitsy. Nous devons encore s'ouvrir sur d'autres cas dans d'autres Agences pour réaffirmer nos constatations d'où la nouvelle question : quelles mesures doivent-on prendre pour améliorer le mode de transmission de dossier administrative au sein de la JIRAMA ?

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGE :**

- A.Caillat, H.Keradec, D.Larue,C.Pelletier Economie d'Entreprise, Hachette technique 1995, 79  
Boulevards Saint Germain, F 75006 Paris,
- AFTALION, F., PONCET, P ., PORTRAIT, L., La théorie moderne de portefeuille, Presses  
Universitaire de France, 1998
- BROQUET, C GOBBAUD, Gestion de portefeuille, De Boeck, Paris, 2004, 4<sup>e</sup> édition,
- Communication et organisation » Maryse GUITTARD Sciences et technologies tertiaires édition  
BERNARD LACOSTE 1994 pp 135.
- DORLING KINDERSLEY, Mango pratique © 1998 limited edition pp 02-pp08- pp11.
- HURSON, C., ZOPOUNIDIS, C., Gestion de portefeuille et analyse multicritère, Economica,
- JAQUILLAT, B., Marchés financières : Gestion de portefeuille et des risques, Broché, Paris, 2004,  
4<sup>ème</sup> édition
- Jean- Paul THOMMEN, économie d'entreprise axée sur la gestion, volume 98, chambre fudiciaire  
zurich 1991
- La Communication – Administration- Administrés de JACQUES CHEVALLIER, RAPHAËL  
DRAÏ, FRANÇOIS RANGEON Presse Universitaire de France 1983 pp60.
- Memento pratique comptable 1997, Francis lefebvre 16<sup>e</sup> édition, 42 rues de villiers 92300 Levallois,
- Patrice VIZZAVONA, Gestion Financière, Tome1 8<sup>e</sup> édition, 64, Boulevard, Maurice Barres 9200  
Neuilly-sur Seine, 92-93
- PIGET, P . GOBBAUD, R., VAN DEN BERG A., GILLET, R., Gestion de portefeuille, De Boeck,  
Paris, 2004, 4<sup>ème</sup> édition,

### **DOCUMENT ET REVUE**

- Archives de la société JIRO sy RANO MALAGASY
- Procédure Multiposte Tome I de la JIRAMA
- Procédure Multiposte Tome II de la JIRAMA

## WEBOGRAPHIE

[-www.jirama.mg](http://www.jirama.mg)

-<http://www.docétudiant.fr>

-<http://www.lacompta.org/vocabulaire/vocabulaire-comptabilité-t-php>

-<http://www.procomptable.com>

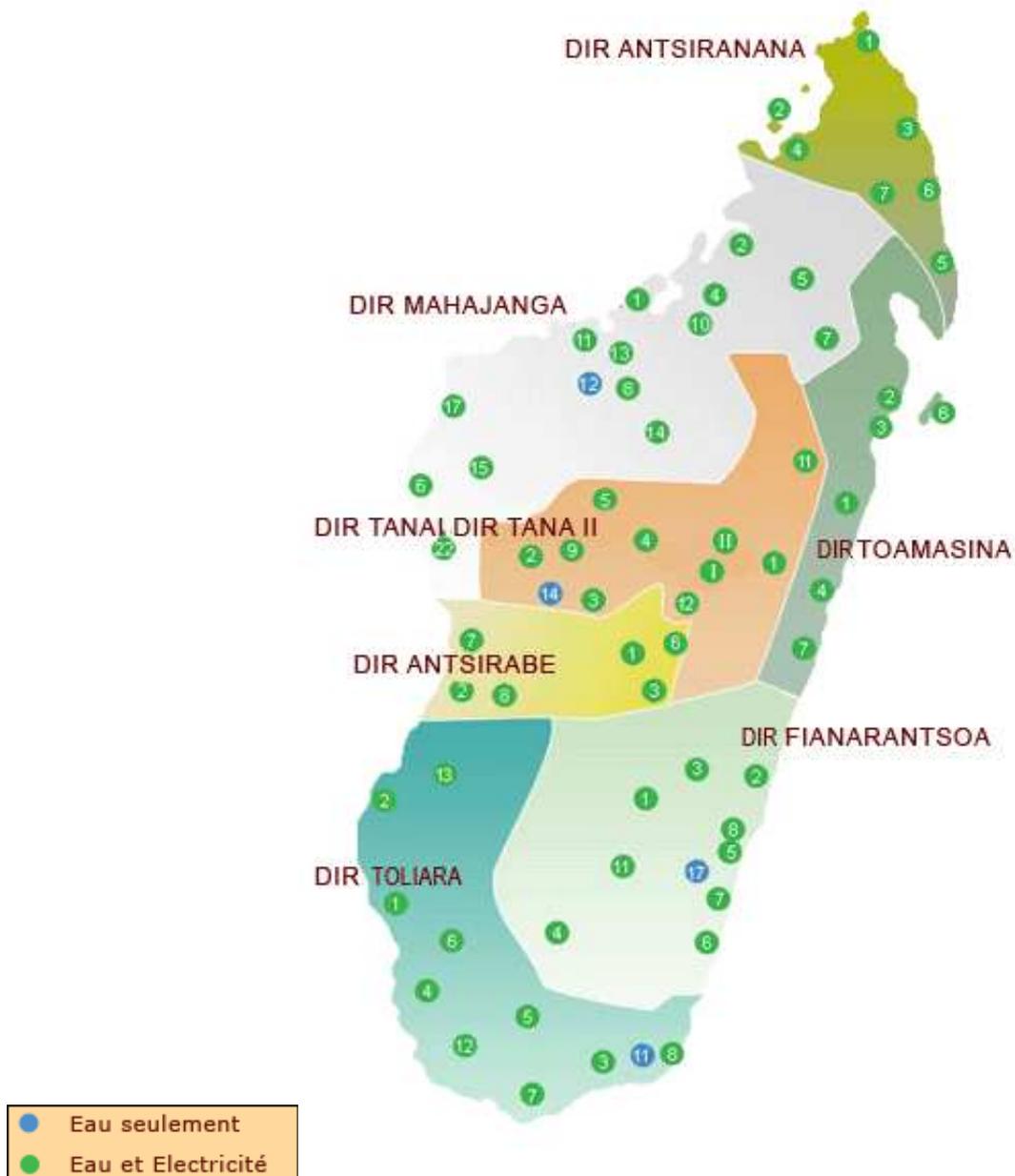
[www.plancomptable.com](http://www.plancomptable.com)

## LISTE DES ANNEXES

- Annexe I : Les zones de couverture de la JIRAMA dans tout Madagascar
- Annexe II : Effectif du personnel de la JIRAMA : Situation 2011
- Annexe III : Description des postes des différentes directions de la JIRAMA en général
- Annexe IV : Organigramme de la société JIRAMA
- Annexe V : Organigramme général de l'Agence Jirama Analamahitsy
- Annexe IV : Situation de la création
- Annexe IIV : Transfert sortie
- Annexe IIIV : Transfert Entrée
- Annexe IX : Situation de l'Annulation
- Annexe X : Questionnaires

## ANNEXE I

## Les zones de couverture de la JIRAMA dans tout Madagascar



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

## ANNEXE II

**EFFECTIF DU PERSONNEL : SITUATION JANVIER 2011**

DIRECTION	EFFECTIF
DIRECTION GENERALE (DGLE)	19
DIRECTION ENVIRONNEMENT ET CONTROLE CARBURANT (DECC)	31
DIRECTION PLANIFICATION STRATEGIQUE (DPS)	19
CENTRE MEDICO SOCIAL (CMS)	61
DIRECTION AUDIT INTERNE (DAI)	24
DIRECTION TRAVAUX (DT)	164
<b>Total DGLE</b>	<b>318</b>
DIRECTION GENERALE ADJOINT ADMINISTRATIF (DGAA)	9
DIRECTION FINANCIERE (DIRECTION FINANCIÈRE)	73
DIRECTION SYSTEMES INFORMATIQUES (DSI)	62
DIRECTION COMMERCIALE (DCCOM)	44
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (DRH)	74
DIRECTION DES APPROVISIONNEMENTS (DAPPRO)	104
DIRECTION LOGISTIQUE ET ADMINISTRATIVE (DLA)	97
<b>Total DGAA</b>	<b>463</b>
DIRECTION GENERALE ADJOINT ELECTRICITE (DGAE)	12
DIRECTION PRODUCTION ELECTRIQUE (DPE)	133
DIRECTION EQUIPEMENT ELECTRIQUE (DEEL)	72
DIRECTION DISTRIBUTION ELECTRIQUE (DDE)	74
DIRECTION EXPLOITATION RESEAU INT (DERI)	392
<b>Total DGAE</b>	<b>683</b>
DIRECTION GENERALE ADJOINT EAU (DGAO)	7
DIRECTION EXPLOITATION EAU (DEXO)	93
DIRECTION EQUIPEMENT EAU (DEO)	54
<b>Total DGAO</b>	<b>154</b>
DIR TECHNIQUE ANTANANARIVO (DTA)	575
DIR INT TANA1	541
DIR INT TANA2	520
DIR INT ANTSIRANANA	475
DIR INT MAHAJANGA	462
DIR INT FIANARANTSOA	436
DIR INT TOAMASINA	484
DIR INT TOLIARY	457
DIR INT ANTSIRABE	354
<b>Total DIR</b>	<b>4 304</b>
<b>ENSEMBLE</b>	<b>5 922</b>

(Source : Direction des Ressources Humaines)

## ANNEXE III

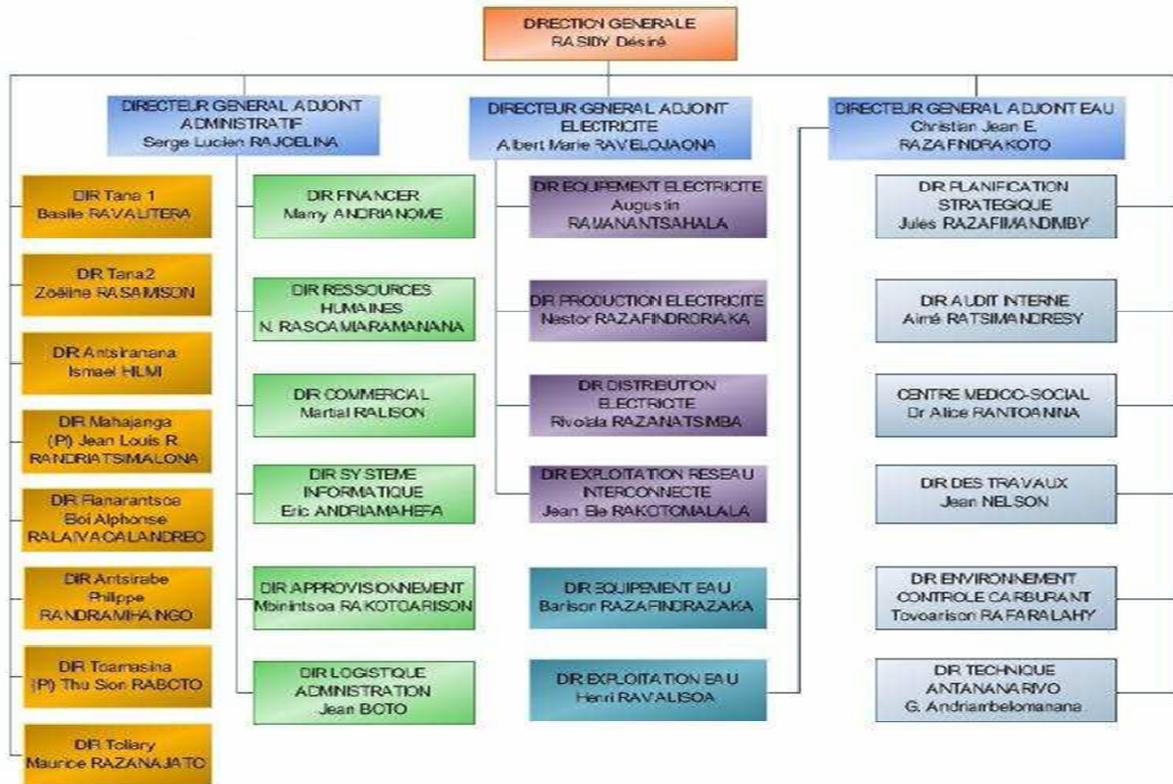
## Description des postes des différentes directions de la JIRAMA en général

POSTES	ATTRIBUTIONS
RESSOURCES HUMAINES (DRH)	Concevoir, appliquer et suivre la mise en œuvre de la politique d'optimisation et de développement du potentiel humain de l'entreprise dans un environnement de travail participatif, sain et motivant
SYSTEMES INFORMATIQUES (DSI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normaliser les équipements informatiques (matériel, logiciels)</li> <li>- Adopter l'observatoire de données</li> <li>- Assurer un appui aux et à la demande des autres directions pour l'étude des systèmes de traitement de l'information</li> <li>- Publier les tableaux de bord pour la direction générale et autre directions</li> </ul>
COMMERCIALE (DCOM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer une politique commerciale (politique tarifaire, crédit clientèle en matière d'accès aux branchements en liaison avec la DIRECTION FINANCIÈRE, tarification de l'énergie et de l'eau en liaison avec la direction de planification)</li> <li>- Définir la politique de gestion de la clientèle et suivre la mise en œuvre de cette politique</li> <li>- Elaborer un programme d'investissement à moyen et à long terme et rechercher les moyens financiers permettant de les autofinancer en partie, tout en couvrant la totalité des coûts d'exploitation ainsi que le paiement du service de la dette</li> <li>- Publier les statistiques officielles. ■</li> </ul>
APPROVISIONNEMENTS (D.APPRO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir une politique d'approvisionnement et particulièrement de gestion de stock et leur assainissement</li> <li>- Mettre en œuvre des procédures d'achat</li> <li>- Gérer les magasins centraux et mettre en œuvre une politique de déconcentration de ces magasins</li> </ul>
TRAVAUX (DT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser les travaux de construction, d'ouvrage, de production et transport d'électricité, captage, station de traitement et conduites d'adduction d'eau en soumissionnant sur les appels d'offres lancés par D.E.E.L.et D.E.O.</li> <li>- Réaliser en régie les travaux externes à l'entreprise dans les domaines où elle a la compétence et les moyens techniques nécessaires pour rentabiliser entre autres les existants</li> <li>- Gérer les ateliers mécaniques, électrique, bois</li> </ul>
ENVIRONNEMENT ET CONTROLE DES CARBURANTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximiser les synergies d'analyse et de traitement des informations, ainsi que tous les aspects y afférents, y compris les enjeux environnementaux sanitaire et</li> </ul>

(DECC)	<p>commerciaux de la gestion des carburant et des lubrifiants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir à la JIRAMA, une possibilité indépendante d'analyser, de contrôler et de minimiser les pertes techniques et non techniques de carburant et lubrifiant</li> </ul>
DIRECTION DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE (DPS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordonner la planification générale de l'entreprise, laquelle synthétise tous les plans spécifique à chaque domaine d'activité</li> <li>- Contrôler la gestion reliée à la gestion des performances, en de suivies plans d'action</li> <li>- Charger des projections financières à moyen terme, des études tarifaires et des études économiques</li> </ul>
CENTRE MEDICO-SOCIAL (CMS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer une politique de suivi médical des travailleurs et de leur famille</li> <li>- Gestion des centres médico-sociaux</li> </ul>
DIR TANA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la commercialisation de l'énergie électrique/ Eau dans les zones d'interventions</li> <li>- Assumer toutes les activités opérationnelles destinées à fournir pour ce produit, un service de qualité sur le plan technico-commercial</li> </ul>
DIRECTION TECHNIQUES D'ANTANANARIVO (DTA)	<p>Conduire, maintenance et études d'amélioration concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les installations et équipements des centres de production et de traitement eau ;</li> <li>- Les réseaux de distribution eau ;</li> <li>- Les réseaux de distribution électricité de la Région d'Antananarivo</li> </ul>
DIRECTION INTERREGIONNALE (DIR) Antsirabe- Fianarantsoa- Antsiranana- Toamasina- Mahajanga- Toliary	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la conduite des installations</li> <li>- Planifier à court et à moyen terme la maintenance des installations</li> <li>- Assurer la gestion de la clientèle</li> <li>- Gérer et optimiser les stocks</li> <li>- Comptabiliser les opérations effectuées</li> <li>- Rechercher une rentabilisation accrue des exploitations</li> </ul>

ANNEXE IV

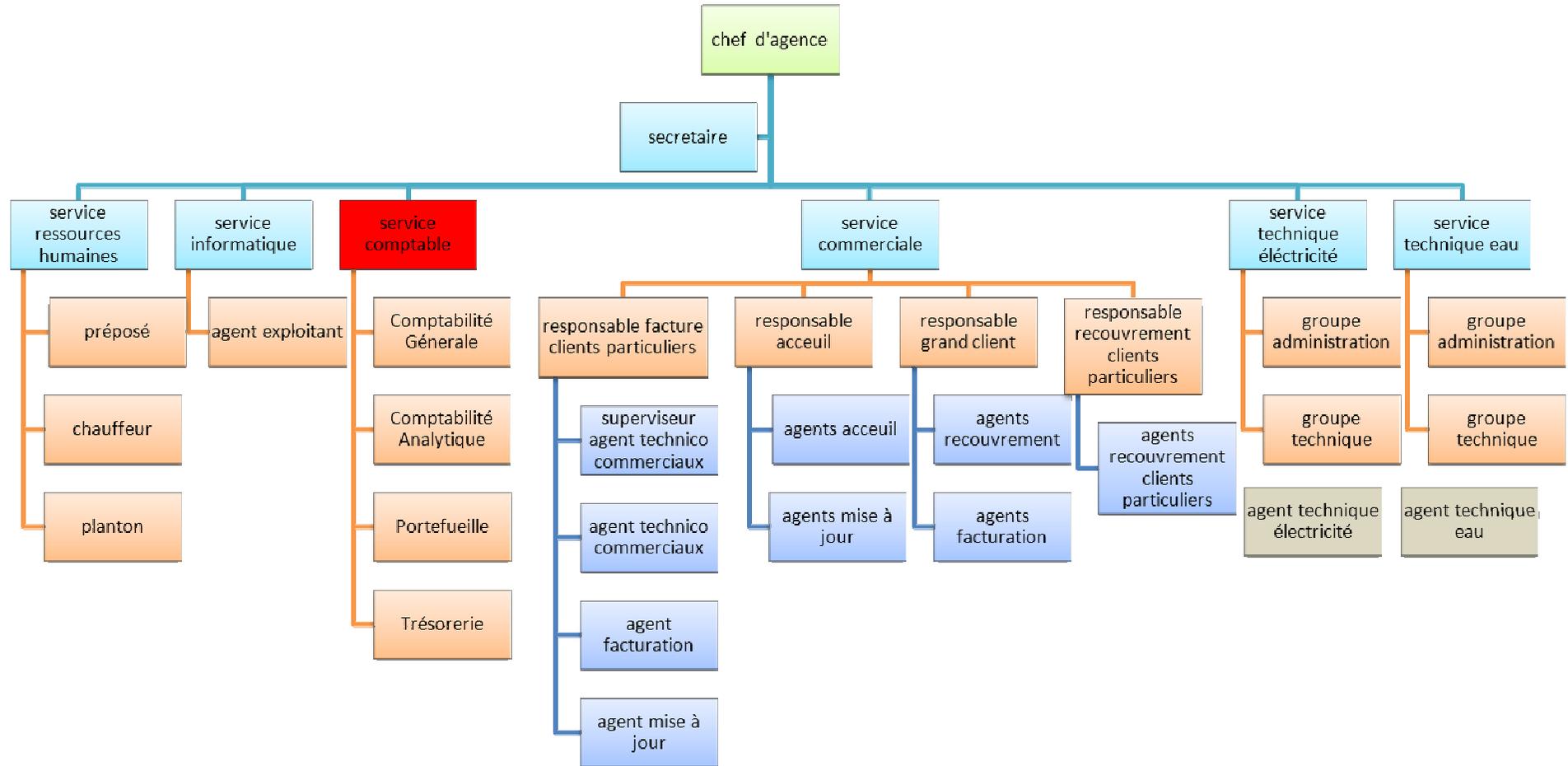
Organigramme de la société JIRAMA



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

ANNEXE V

Organigramme général de l'Agence Jirama Analamahitsy



Source : Services des Ressources Humaines JIRAMA Analamahitsy



Source : service comptabilité avril 2011

TRANSFERT ENTRE ANNEXE VIII																							
419630		EFFETS		DIRECTION		FOND DE TRAVAUX		CONTENTIEUX		RAPPEL DE CONS		CR		DB		ADM		PERSONNEL		PRESTATAIRE		PRESTATAIRE CONT	
ELEC	EAU	ELEC	EAU	ELEC	EAU	ELEC	EAU	ELEC	EAU	ELEC	EAU	ELEC	EAU	ELEC	EAU	ELEC	EAU	ELEC	EAU	ELEC	EAU	ELEC	EAU
80 900	161 530																						
80 900	161 530	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Source : Service Comptabilité avril 2011

## ANNEXE VI

Tableau n° 5 : La situation création

DATE	CREATION								
	OUVERTURE		CONSOMMATION		CASH POWER	TRAVAUX		ANTERIEUR	
	ELEC	EAU	ELEC	EAU		ELEC	EAU	ELEC	EAU
1	2 222 676 897	591 285 199	57 447	3 170	2 135 551				
2									
3									
4			695 837	2 209 480	2 168 536				
5			31 857	846	584 579				
6					797 782				
7			266 789	225 875				389 116	17 136
8			125 840	23 822	751 660			96 880	40 260
9									
10									
11			127 451	82 856	904 824				
12			953 432	38 117					
13			615 105	316 486	320 799				
14				646 361	369 550				
15			8 027	1 147 359					
16					714 976				
17									
18			815 469	4 307 438	880 019				
19			16 828	22 427	2 093 391				
20			1 113 649	1 012 335	560 441				
21									
22			176 913	2 883					
23									
24									
25									
26			226 865	100 752					
27			3 415 788	564 625					
28								2 905 042	987 343
29			256 060	17 803					
30	1 171 014 531	236 651 105							
31									
<b>TOTAL</b>	3 393 691 428	827 936 304	8 903 357	10 722 635	12 282 108	0	0	3 391 038	1 044 739

Source : Service Comptabilité (Agence Analamahitsy) 05/11

## ANNEXE IX

Tableau de la situation d'annulation

ANNULATION									
DATE	CAISSE		CONSOMMATION		CASH POWER	TRAVAUX		ANTERIEUR	
	ELEC	EAU	ELEC	EAU		ELEC	EAU	ELEC	EAU
1	74 878 196	13 588 592							
2	14 046 103	1 974 334							
3									
4	72 486 017	18 276 337							
5	94 227 943	16 688 939	44 872						
6	56 840 271	10 517 071							
7	45 783 400	11 287 729	20 714	329				1 457 344	
8	40 321 809	7 122 584		268					
9	7 077 527	2 166 398							
10									
11	44 943 487	8 671 982	184 266	307					
12	34 683 103	12 834 563	2 334	427					
13	43 728 392	9 612 552	217 968						
14	41 006 723	11 688 688		44 385					
15	47 042 929	7 874 009		24 719					
16	6 672 128	1 071 545							
17									
18	59 828 631	11 741 558	947 114	621					
19	58 426 978	10 506 791	47 685	369					
20	66 011 534	18 388 299	848 243	149					
21	53 027 911	13 596 398		429					
22	52 215 933	11 365 962		442					
23	7 321 243	1 104 785		663					
24									
25									
26	65 773 277	16 340 690	396 059	12 649				3 112	
27	51 829 330	9 422 679	41 773	8 082				479 369	181 736
28	43 016 813	10 257 896	181 529	214					
29	56 589 088	13 028 177		455				1 556	
30	13 637 174	1 750 222							
31									
<b>TOTAL</b>	1 151 415 940	250 878 780	2 932 557	2 154 446	0	0	0	1 941 381	181 736

Source : Service Comptabilité (Agence Analamahitsy) 05/11

## **ANNEXES X**

### **QUESTIONNAIRE**

#### **Historique de la société JIRAMA**

- Quelles sont les raisons qui ont poussé à la création de la société ?
- Quand a-t-elle été
- Qui sont les fondateurs ?
- De quel type de société s'agit-il ? créer ?
- Où siège la société en question ?
- En combien de branche d'Agence se répartie-t-elle ?
- Comment se présente l'organigramme de la société ?
- Dans quels domaines exerce-t-elle ?
- Quelles sont les objectifs de la création de la société ?
- Quelles sont les propositions de nouvelles stratégies à élaborer afin de rénover la société ?

#### **Service Commercial**

- Quelles sont les différentes activités qu'exerce la société ?
- Quelles sont leurs rôles au niveau de la société ?
- Dispose-t-elle de relation avec d'autres entités de service ?
- Accueil
- Quelles sont les éléments remarquables vis-à-vis des clients ?
- Quelles sont les cas de problèmes fréquents rencontrés au niveau de la clientèle ?

#### **Recouvrement**

- Quelles sont les démarches à suivre, à adopter afin de recouvrer les non-paiements de la facture par les clients ?
- Quelles sont les mesures à prendre concernant les clients ?

## **Service Comptabilité**

- Quelle est l'organisation dans ces services ?
- Pourquoi disons-nous qu'il existe un déséquilibre au niveau de la solde portefeuille ainsi qu'au niveau de la solde comptable ?
- Quelles sont les mesures à prendre afin de régulariser le portefeuille ?
- Quelles sont les relations entre la direction et la comptabilité ?
- Quelles sont les mesures à adopter pour éviter les problèmes de régularisation des virements bancaires ?
- Quelles sont les rôles de la JIRAMA vis-à-vis des concurrents ?
- Quelles sont les Services qui travaillent en direct ou indirect avec ce service ?
- Est-ce que l'effectif dans ce service est suffisant pour effectuer les tâches dans ce service ?
- Quelles sont les directives de la JIRAMA envers les activités de ce service ?
- Pour les Agents actifs dans ce service, est-ce qu'ils sont compétents dans leurs travaux, ou devront-ils effectuer des formations professionnelles ?
- Comment gérer-vous les classements des dossiers administratifs ?
- Comment se présentent les relations interservices de l'Agence en Générale, surtout avec votre service ?

## TABLES DES MATIERES

AVANT PROPOS .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SOMMAIRE .....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES SCHEMAS.....	v
LISTE DES ABREVIATIONS .....	vi
INTRODUCTION.....	1
<b>Partie I : PRESENTATION DE LA SOCIETE ET NOTION SUR</b>	
<b>LA GESTION DE PORTEFEUILLE .....</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre I : PRESENTATION DE LA SOCIETE .....</b>	<b>5</b>
Section 1 : Renseignement généraux de la société	
1.1. Identifications juridiques.....	5
1.2. Historiques .....	7
1.3. Missions, objectifs et activités de la société .....	8
1.3.1. Missions .....	8
1.3.2. Objectifs .....	8
1.3.2.1. Objectifs généraux .....	8
1.3.2.2. Objectifs spécifiques .....	9
1.3.3. Activités .....	9
1.4. Structure organisationnelle.....	10
1.4.1. Structure de l'entité .....	10
1.4.1.1. Structure interne .....	10
1.4.1.2. Structure externe .....	11
1.4.2. Description des postes des différentes directions de la JIRAMA .....	12
1.4.3. Organigramme générale de la JIRAMA .....	12
1.5. Les Directions interrégionales et les Agences .....	12
1.5.1. Les Directions interrégionales.....	12
1.5.2. Les Agences .....	13

Section 2 : Présentation de l'agence Analamahitsy .....	14
2.1. Historique .....	14
2.2. Mission et activité de l'Agence .....	14
2.3. Structure organisationnelle.....	15
2.3.1. Description des postes de l'agence Analamahitsy .....	15
2.3.2. Répartition des employés .....	17
2.3.3. Organigramme générale de l'Agence Analamahitsy .....	17
<b>Chapitre 2 : NOTION SUR LA GESTION DE PORTEFEUILLE .....</b>	<b>19</b>
Section 1 : Définitions usuelles	
1.1. Une analyse .....	19
1.2. La gestion .....	19
1.3. Le portefeuille .....	19
1.4. La gestion de portefeuille.....	20
Section 2 : Procédure de la gestion portefeuille .....	20
2.1. Abonnement .....	20
2.2. Catégorisation des clients.....	21
2.3. La facturation .....	22
2.4. Trésorerie .....	24
2.4.1 Paiement au guichet .....	24
2.4.2 Règlement anticipé.....	24
2.4.3 Paiement par domiciliation bancaire .....	24
2.4.4 Virement bancaire .....	24
2.4.5 Paiement à distance .....	25
<b>Partie II : ANALYSE DE L'EXISTANT DE LA GESTION DE</b>	
<b>PORTEFEUILLE.....</b>	<b>27</b>
<b>Chapitre 1 : ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION PORTEFEUILLE AU NIVEAU DE</b>	
<b>L'AGENCE.....</b>	<b>29</b>
Section 1 : Analyse des problèmes sur la gestion portefeuille .....	29
1.1. Identification des problèmes .....	29
1.1.1. Problème au niveau de la trésorerie .....	29
1.1.2. Au niveau de procédure.....	30
1.1.3. Au niveau du personnel.....	30
1.2. Analyses des effets des problèmes sur la gestion portefeuille .....	30
1.2.1. Conséquence au niveau de trésorerie .....	31

1.2.2. Conséquence au niveau de procédure .....	31
1.2.3. Conséquence au niveau du personnel .....	31
Section 2 : Analyse de la cause et des effets du problème .....	31
2.1. Les mouvements portefeuilles.....	32
2.1.1. Encaissement.....	32
2.1.2. La création.....	32
2.1.3. Le transfert entré (TE).....	32
2.1.4. L'annulation .....	32
2.1.5. Le transfert sorti (TS).....	33
2.2. Edition des Documents.....	34
2.3. Situation portefeuille .....	36
2.3.1. Situation de la Création .....	36
2.3.2. Situation de Transfert sorti .....	37
2.3.3. Situation de transfert Entré.....	37
2.3.4. Situation d'annulation .....	38
2.4. Recouvrement.....	40
Section 3 : Analyse sur la comptabilisation du portefeuille.....	40
3.1. Le système comptable de la JIRAMA.....	40
3.2. Présentation du journal d'encaissement dans le portefeuille .....	41
3.2.1. Journal au niveau de la facturation.....	41
3.2.2. Journal au niveau de la caisse .....	41
3.2.3. Journal de la banque.....	42
3.2.3.1. Enregistrement comptable des encaissements par chèque .....	42
3.2.3.2. L'écriture comptable du versement bancaire de l'encaissement de la société JIRAMA	43
3.3. Apurement de portefeuille.....	43
3.3.1. L'écriture comptable du compte d'attente .....	44
3.3.2. Ecriture de régularisation portefeuille.....	44
3.3.3. Ecriture des effets.....	45
<b>Chapitre 2 : ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES,</b>	
<b>OPPORTUNITES ET MENACES .....</b>	<b>47</b>
Section 1 : Diagnostics internes .....	47
1.1. Les points forts .....	47
1.1.1. Au niveau comptable et la gestion portefeuille.....	48
1.1.2. Sur le plan matériel .....	48

1.1.3. Sur le plan de travail.....	49
1.1.4. Sur le plan personnel.....	49
1.1.5. Autres atouts.....	49
1.2. Les points Faibles.....	49
1.2.1. Au niveau comptable et la gestion portefeuille.....	50
1.2.2. Sur le plan matériel.....	50
1.2.3. Sur le plan financier.....	51
1.2.4. Sur le plan personnel.....	51
1.2.5. L'insécurité.....	52
Section 2 : Diagnostic externe.....	52
2.1. Opportunités.....	52
2.1.1. Environnement socioculturels.....	52
2.1.2. En termes d'image.....	53
2.2. Menaces.....	54
<b>Partie III : SUGGESTIONS, RECOMMANDATIONS ET RESULTATS</b>	
<b>ATTENDUS.....</b>	<b>56</b>
<b>Chapitre 1 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS</b>	
<b>GENERALES.....</b>	<b>58</b>
Section 1: Propositions de solution.....	58
1.1. Propositions de solution relative au service comptabilité.....	58
1.1.1. Solutions au niveau de la trésorerie.....	58
1.1.2. Solutions au niveau de procédure et du personnel responsable des activités de comptes.....	61
1.1.3. Solution sur l'utilisation du logiciel SAGE X 3.....	63
1.2. Proposition de solution au niveau de la direction.....	65
1.2.1. Sur le plan financier.....	65
1.2.2. Sur le plan de la formation du personnel.....	65
1.2.3. Sur le plan communicatif.....	65
1.2.4. Plan social et culturel.....	66
Section 2 : Recommandations générales.....	66
2.1. Au niveau de l'agence.....	66
2.1.1 Sur le plan matériel.....	66
2.1.2. Sur le plan personnel.....	67
2.2. Au niveau de la JIRAMA.....	68

2.2.1. Sur les relations avec les participants.....	68
2.2.2. Sur le plan de l'Organisation du groupe.....	70
<b>Chapitre 2 : LES RESULTATS ATTENDUS .....</b>	<b>72</b>
Section 1 : Les résultats attendus au niveau de l'Agence .....	72
1.1. Au niveau de la trésorerie.....	72
1.2. Au niveau de procédure.....	73
1.3. Au niveau de l'utilisation du logiciel sage X3 .....	74
Section 2 : Résultats attendus au niveau de la JIRAMA.....	74
2.1. Sur le plan financier .....	75
2.2. Sur les participants .....	75
2.3. Sur le plan personnel.....	76
2.4 Sur le plan économique .....	77
CONCLUSION.....	78
BIBLIOGRAPHIE .....	80
WEBOGRAPHIE.....	81
<b>LISTE DES ANNEXES</b>	
ANNEXE I.....	VII
ANNEXE II.....	VIII
ANNEXE III .....	IX
ANNEXE IV .....	XII
ANNEXE V.....	XIII
ANNEXE VI.....	XIV
ANNEXE VII.....	XV
ANNEXE VIII.....	XVI
ANNEXE IX .....	XVII
ANNEXE X.....	XVIII