



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

.....
**Faculté de Droit, d'Economie,
de Gestion et de Sociologie**
.....

Département Gestion
.....

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

Option : Finances et Comptabilité

**AMELIORATION DE LA GESTION DE
TRESORERIE**

Cas de la JIRAMA Siège

Par: Mademoiselle RAKOTOZANANY Rotsy Zo Mbolanoro

Sous l'encadrement de:

L'encadreur Pédagogique :

M. ANDRIAMASIMANANA
Origène

Maître de Conférence, Chef de
Département Gestion

L'encadreur Professionnel :

M. ANDRIANANTENAINA
Jean Marie

Chef de Département de la
Comptabilité Jirama

Année Universitaire 2009–2010

Session du 09 Décembre 2010

Remerciements

Nos premiers remerciements vont à :

- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène, Maître de Conférence, Chef de Département Gestion
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur, Enseignant chercheur, Directeur du Centre d'Etude et de Recherche en Gestion (CERG)

Nous tenons également à adresser nos vifs remerciements à:

- Monsieur le Directeur Général de la JIRAMA, qui nous a permis d'effectuer un stage de trois mois au sein de la société.
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène, Chef de département de la Gestion qui a accepté de nous accorder de son temps pour nous encadrer dans l'élaboration de ce mémoire.
- Monsieur ANDRIANANTENAINA Jean Marie, Chef de Département de la Comptabilité de la Société JIRAMA, qui a bien voulu nous recevoir en tant que stagiaire et nous encadrer.

Le rôle de premier lecteur a été assuré par ces encadreurs, avec constance pendant toutes les étapes de la rédaction. Ils ont su relever sans concession les lacunes du manuscrit, aussi bien de fonds que de forme et ont proposé des suggestions d'amélioration opportunes.

A tout le personnel de la Société JIRAMA qui nous a donné les informations, les renseignements nécessaires et importants, mais aussi pour l'accueil chaleureux durant notre stage.

Et enfin, à mes chers parents, mon frère et ma sœur, mes amis, toute ma famille pour votre amour, votre soutien et votre compréhension durant ces années d'études.

Toutes mes reconnaissances

Sommaire

Introduction	1
Partie I : Présentation de la société.....	3
Chapitre I : Généralités sur la société.....	4
Section 1 : Historique et identification de la société.....	5
Section 2 : Activités et Objectifs.....	7
Section 3 : Structure de l'Entreprise	9
Chapitre II : Approche théorique de la Gestion de Trésorerie	14
Section 1 : Notion générale de la Trésorerie	14
Section 2 : Les éléments de la Gestion de Trésorerie	20
Section 3 : La gestion de trésorerie de la Jirama.....	26
Partie II : Identification et formulation des problèmes	30
Chapitre I : Problèmes relatifs à la gestion des encaissements.....	31
Section 1 : Retard de paiement des clients	32
Section 2 : Cessation de l'octroi des fonds venant des bailleurs	36
Section 3 : Possibilités de détournement d'argent.....	39
Chapitre II : Problèmes relatifs à la gestion des décaissements.....	41
Section 1 : Non maîtrise des coûts des charges d'exploitation	41
Section 2 : Rentabilité des investissements.....	44
Chapitre III : Les autres problèmes de gestion	47
Section 1 : Adoption difficile du nouveau logiciel.....	47
Section 2 : Des problèmes d'insécurité	50
Section 3 : La complexité du fait de travailler avec plusieurs banques.....	52

Partie III : Les solutions.....	55
Chapitre I : Résolution des problèmes de gestion des encaissements ...	56
Section 1 : Retards de paiement des clients.....	57
Section 2 : Cessation des octrois de fonds venant des bailleurs et de l'Etat.	62
Section 3 : Les possibilités de détournements d'argents.....	64
Chapitre II : Solutions aux problèmes de gestion des décaissements...	66
Section 1 : Décaissement sur les dépenses d'exploitation trop élevées.	66
Section 2 : Solutions concernant les problèmes d'investissement	68
Chapitre III : Solutions aux autres problèmes de gestion	74
Section 1 : Solutions concernant l'application du nouveau logiciel	74
Section 2 : Solutions relatives à l'insécurité.....	79
Section 3 : Solutions concernant les relations avec les banques.....	79
Conclusion	81

Liste des abréviations

AFD : Agence Française de développement

BEI : Banque Européenne d'Investissement

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

BT : Basses Tensions

CMS : Centre Médico-social

DAI : Direction de l'Audit Interne

DAPPRO : Direction des Approvisionnements

DAT : Dépôts A Terme

DCOM : Direction Commerciale

DDE : Direction de la Distribution Electricité

DECC : Direction de l'Environnement et du Contrôle

DEEL : Direction de l'Equipement Electricité

DEO : Direction de l'Equipement Eau

DERI : Directeur Interrégionale d'Exploitation du Réseau Interconnecté

DEXO : Direction de l'Exploitation Eau

DFIN : Direction Financière

DGAA : Directeur Général Adjoint Administration

DGAE : Directeur Général Adjoint Eau

DGAE : Directeur Général Adjoint Electricité

DI : Directions Interrégionales

DLA : Direction Administrative et Logistique

DPE : Direction de la Production d'Electricité

DPS : Direction de la Planification Stratégique

DRH : Direction des Ressources Humaines

DSI : Direction des Systèmes Informatiques

DT : Direction des Travaux

DTA : Direction Technique d'Antananarivo

EDF : Electricité De France

EEM : Electricité et Eau de Madagascar

FMG : Franc Malagasy

FRNG : Fond de Roulement Net Global

G.I.R : Groupe d'Intervention Rapide

GNE : Gérance Nationale Eau

IAS : International Accounting Standards

IDA : Association International de Développement

IFRS : International Financial Reporting Standards

INSTAT : Institut National de la STATistique

JIRAMA: JIro sy RAno MALagasy

MT : Moyenne Tension

MW : Méga watt

PCG : Plan Comptable Général

S.A : Société Anonymes

SEM : Société des Energies de Madagascar

SEM : Société Energie de Madagascar

SINEE : Société d'Intérêt National de l'Electricité et de l'eau

SMEE : Société Malagasy des Eaux et Electricité

TRI : Taux de Rentabilité Interne

TVA : Taxe sur Valeur Ajoutée

VAN : Valeur Actuelle Nette

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Cas des recettes d'exploitation de la JIRAMA

Tableau n°2 : Les créances clients

Tableau n°3 : Evolution du BFR

Tableau n°4 : Fournisseurs et comptes rattachées

Tableau n°5 : Variation des subventions d'investissement

Tableau n°6 : Variation du FRNG

Tableau n°7 : Les agences de la Jirama

Tableau n°8 : Mouvement DAT

Tableau n°9 : Dépenses d'exploitations élevées

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Organigramme de la JIRAMA

Figure n°2 : Organigramme de la Direction Financière

Figure n°3 : Organigramme du Département Trésorerie

Figure n°4 : Graphique : Fluctuation du prix du baril de pétrole

Figure n°5 : L'ancien système de vente

Figure n°6 : Le nouveau système de vente

Figure n°7 : Exemple de plan de gestion de risque

Figure n°8 : Proposition d'un plan d'investissement

Figure n°9 : Exemple de plan de formation

Introduction générale

Depuis les années 90, le système économique mondial s'est vu atteint du phénomène de mondialisation et de libéralisation s'appuyant principalement sur l'économie de marché.

Pour assurer sa compétitivité sur le marché (tant national qu'international), ainsi qu'une activité performante, la société doit alors s'armer d'une politique bien déterminée et appliquée.

C'est dans cet environnement en constante évolution et comportant beaucoup de risques qu'une société se doit de se développer.

Généralement, l'on peut interpréter la situation financière d'une société pour en déduire son état de santé, et particulièrement la trésorerie dont la gestion se trouve parmi les préoccupations majeures des dirigeants.

Effectivement la Gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, des règles et des procédures qui permettent d'assurer à moindre coût le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise. Elle présente ainsi un véritable enjeu stratégique et financier qui nécessite des connaissances spécifiques. D'où le choix de notre thème « **AMELORATION DE LA GESTION DE TRESORERIE CAS DE LA JIRAMA SIEGE** »

La JIRAMA « JIro sy RAno MAlagasy » est la compagnie nationale d'eau et d'électricité de Madagascar. Son domaine d'activité, le secteur de l'énergie et de l'eau est un des secteurs –clé de Madagascar et représente un des piliers dans la vie économique et social du pays.

Etant donné son chiffre d'affaire de l'ordre de 100 milliards d'Ariary, le nombre de ses clients comptant près de 450000 abonnés (eau et électricité confondus), l'effectif de son personnel avoisinant 6000 employés dans toute l'île, nous avons jugé opportun de choisir cette société comme cas à étudier.

En partant de notre thème nous avons traité les problématiques suivantes : Comment améliorer la situation de trésorerie ? Quels moyens mettre en œuvre pour parvenir à une trésorerie saine ?

Pour pouvoir répondre à ces problématiques, nous avons adopté une méthodologie d'étude qui regroupe les actions suivantes :

- Des analyses documentaires interne ou externe à la société : il s'agit d'une recherche bibliographique auprès de centres de documentation et d'information existants (bibliothèques) à travers d'ouvrages pertinents (livres, revues, magazines, journaux) sans oublier l'innombrable source d'information que représente Internet, qui nous ont permis de fournir les techniques à poursuivre aux vues des résolutions.
- Des enquêtes qui consistent à faire des entretiens semi-directifs auprès des divers responsables au sein de la Jirama par des questions ouvertes nécessitant des réponses précises.
- Qui nous a permis de discerner les problèmes qui sont présentés.

Afin d'établir un raisonnement logique et cohérent dans le développement de ce travail de recherche, nous suivons les diverses entités du document selon l'ordre suivant :

- Une première partie axée sur les considérations générales, tout d'abord par la présentation sommaire de la société, puis dans un volet théorique la gestion de trésorerie dans une société.
- La deuxième partie consacrée à identifier et formuler les problèmes rencontrés dans la gestion de trésorerie, tels que les problèmes d'encaissements, de décaissements ainsi que les autres problèmes possibles.
- Une troisième et dernière partie, destinée à évoquer des solutions issues de notre point de vue personnel, qui se voudrait constructive pour la Jirama.

Une conclusion générale clôturera notre travail de recherche.

Partie 1
PRESENTATION DE LA SOCIETE

La Jirama détient une grande place dans l'histoire de Madagascar puisqu'elle a toujours été présente tout au long de son parcours pour le développement. Elle détient le monopôle de son marché, étant la seule société productrice d'eau et d'électricité, et joue ainsi un rôle décisif dans le développement économique et social du pays. Comme toute société, la Jirama a pour ambition de s'accroître davantage. Mais compte tenu de ce rôle qu'elle tient dans l'économie de Madagascar, cette ambition devient en même temps une obligation. Sa gestion de la trésorerie se doit alors d'être performante, afin d'assurer et de maintenir un bon équilibre financier de la société.

Dans cette première partie, nous allons voir un aperçu global de la société Jirama, auquel nous attribuerons le premier chapitre, dans lequel nous aborderons son évolution historique, ses activités et objectifs ainsi que sa structure. Et dans un second chapitre nous aborderons une approche théorique de ce qu'on entend par Gestion de Trésorerie l'objet même de notre étude.

Chapitre I : Généralités sur la société

La JIRAMA bénéficie d'une expérience unique de plus de trente ans dans la production d'électricité d'origine thermique, de production et traitement d'eau potable. Exploitation, expertise technique, pilotage de projets, management d'équipes... Elle rassemble des compétences riches et variées.

Afin d'en connaître davantage sur la société nous allons donc appréhender dans une première section son historique et identification, dans une seconde ses activités et objectifs et enfin dans une tierce section sa structure organisationnelle.

Section 1 : Historique et identification de la société

1.1- Historique

La JIRAMA, est la compagnie nationale d'eau et d'électricité de Madagascar. Créée le 17 octobre 1975, elle résulte de la fusion de deux sociétés qui exerçaient des activités similaires, la Société Malagasy des Eaux et Electricité (SMEE) et la Société des Energies de Madagascar (SEM).

Depuis 1999 et la libéralisation du secteur de l'électricité, la Jirama n'est plus seule dans la production électrique. Elle conserve toutefois le monopole du transport et de la distribution et est appelée à rester le relais de l'Etat malgache dans la mise en place des infrastructures électriques du pays.

La Jirama produit, transporte et distribue l'électricité à Madagascar, en même temps qu'elle assure l'alimentation en eau potable et industrielle à travers le pays.

Elle assure ainsi la quasi-totalité du service public d'eau et d'électricité, avec près de 340 000 abonnés dans 114 localités pour l'électricité et près de 110 000 abonnés dans 65 centres pour l'eau (données 2002).

1905 : Fondation d'une concession à partir d'une convention. Cette convention fut accordée à l'adduction d'eau potable et d'alimentation en énergie et électricité de la ville d'Antananarivo.

La naissance de la centrale hydraulique d'Antelomita I est le résultat de cette convention qui produit 10MW d'électricité.

1928 : Création d'une compagnie appelée Electricité et Eau de Madagascar (EEM) qui est devenue plus tard la société Malgache de l'eau.

1953 : À part EEM, une nouvelle société appelée Société Energie de Madagascar (SEM) fut créée.

1968 : Naissance de la Gérance Nationale Eau (GNE). Celle-ci fut rattachée à la SEM.

1974 : L'Etat malgache, par ordonnance n°74003, a décidé l'ouverture de la société d'Intérêt National de l'Electricité et de l'eau (SINEE). Elle exerce sa tutelle sur les deux sociétés existantes : la Société Malagasy des Eaux et de l'Electricité (SMEE) et la Société d'Energie de Madagascar (SEM).

1975 : L'ordonnance n° 75024 du 17 Octobre 1975 a consacré la création de la société JIRO SY RANO MALAGASY dont l'Etat est le seul actionnaire et a entraîné par la même occasion la dissolution de la société d'Intérêt National d'Electricité et de l'Eau (SINEE).

1978 : Réalisation des grands projets de la JIRAMA à cause des financements de l'Etat et des Bailleurs de Fonds.

1980 : Création du centre hydroélectrique de Namorona dans la partie Sud (Fianarantsoa, Manakara...)

1982 : Mise en service d'Andekaleka qui produit 60 MW d'électricité pour la partie centrale et Nord (Antananarivo, Tamatave...). Ces deux créations consistent à augmenter la production d'électricité par l'action d'une force hydraulique.

1989 : Apparition de la première distribution d'électricité à Antananarivo.

2005 : Signature d'un contrat de gestion avec la société " LAHMEYER" qui a remportée l'appel d'offre au détriment du groupe français CGE.

2006 : Elaboration du plan de redressement de la JIRAMA par une restructuration financière c'est-à-dire une augmentation de capital qui passe de 17.530.000.000 d'Ariary à 52.000.000.000 d'Ariary

Une maîtrise des charges surtout celles concernant les carburants qui constitue 80% des charges de l'entreprise par la mise en place d'une direction de contrôle de carburant, renforcement des mesures de contrôle pour préserver l'actif.

2007-2008 : Redressement de la JIRAMA, le résultat de la société est bénéficiaire.

1.2- Identification

La JIRAMA « JIRO SY RANO MALAGASY » est détenue entièrement par l'Etat Malagasy, tout en étant régie par le droit commun des sociétés anonymes (SA).

La Jirama dont le capital est d'environ 17.530.000.000 d'Ariary trouve son Siège social à Ambohitovo, dont les informations et coordonnées sont :

<u>Adresse :</u>	149 Rue, RAINANDRIAMAMPANDRY Antananarivo101- MADAGASCAR
<u>Numéro de Téléphone :</u>	(020) 22 200 31
<u>Numéro d'Identification Fiscale :</u>	105 003 111
<u>Numéro de Registre de Commerce des Sociétés :</u>	2004B00533
<u>Numéro d'immatriculation statistique :</u>	40 100 11 19570 1 005
<u>Numéro de carte professionnelle :</u>	02 44429 CP 1004

Section 2 : Activités et objectifs

2.1- Activités

Les principales activités de la Jirama sont la production, le transport et la distribution d'énergie électrique ainsi que la production, le traitement et la distribution d'eau potable.

2.1.1- La production d'eau potable

Pour la production d'eau, la Jirama utilise un bassin comme Mandroseza pour stocker l'eau. Après, cette dernière va être traitée avec des produits chimiques pour être buvable, claire et purifiée. Un échantillon de l'eau après traitement est ensuite envoyé à l'institut pasteur pour être testé de sa potabilité, avant que l'eau soit distribuée pour l'usage public au moyen d'un centre de distribution.

2.1.2- La production d'électricité

Pour la production d'électricité, la JIRAMA utilise deux types de centrales :

- **Les centrales hydrauliques** : où l'eau est transformée en énergie électrique par le biais des barrages tels que Mandraka et Andekaleka ;
- **Les centrales thermiques** : où l'énergie thermique est transformée en énergie électrique par l'intermédiaire de machines thermiques ou groupes alimentés par de la fuel et du gasoil. Cas des centrales de Mahajanga et Morondava.

2.2- Objectifs

2.2.1- Objectif général

L'Objectif général de la société est d'assurer un développement rapide et une croissance soutenue de ses activités principales c'est-à-dire en termes de nombre d'abonnés, de production et de ventes, d'installations de base par la satisfaction simultanée et de manière équilibrée de l'ensemble de ses partenaires.

2.2.2- Objectifs spécifiques

- Offrir à ses clients les meilleures qualités avec une garantie de certification, puis répercuter les gains de productivité et d'amélioration sur les prix
- Donner de réelles possibilités d'épanouissement et d'évolution au personnel
- Payer des dividendes aux actionnaires et les impôts à l'Etat
- Agir en entreprise citoyenne respectant l'éthique de la profession et l'environnement, tout en harmonisant les actions avec ses partenaires nationaux et régionaux tels la Société civile et les collectivités
- Rembourser à temps les bailleurs de fonds.

Section 3: Structure de la société

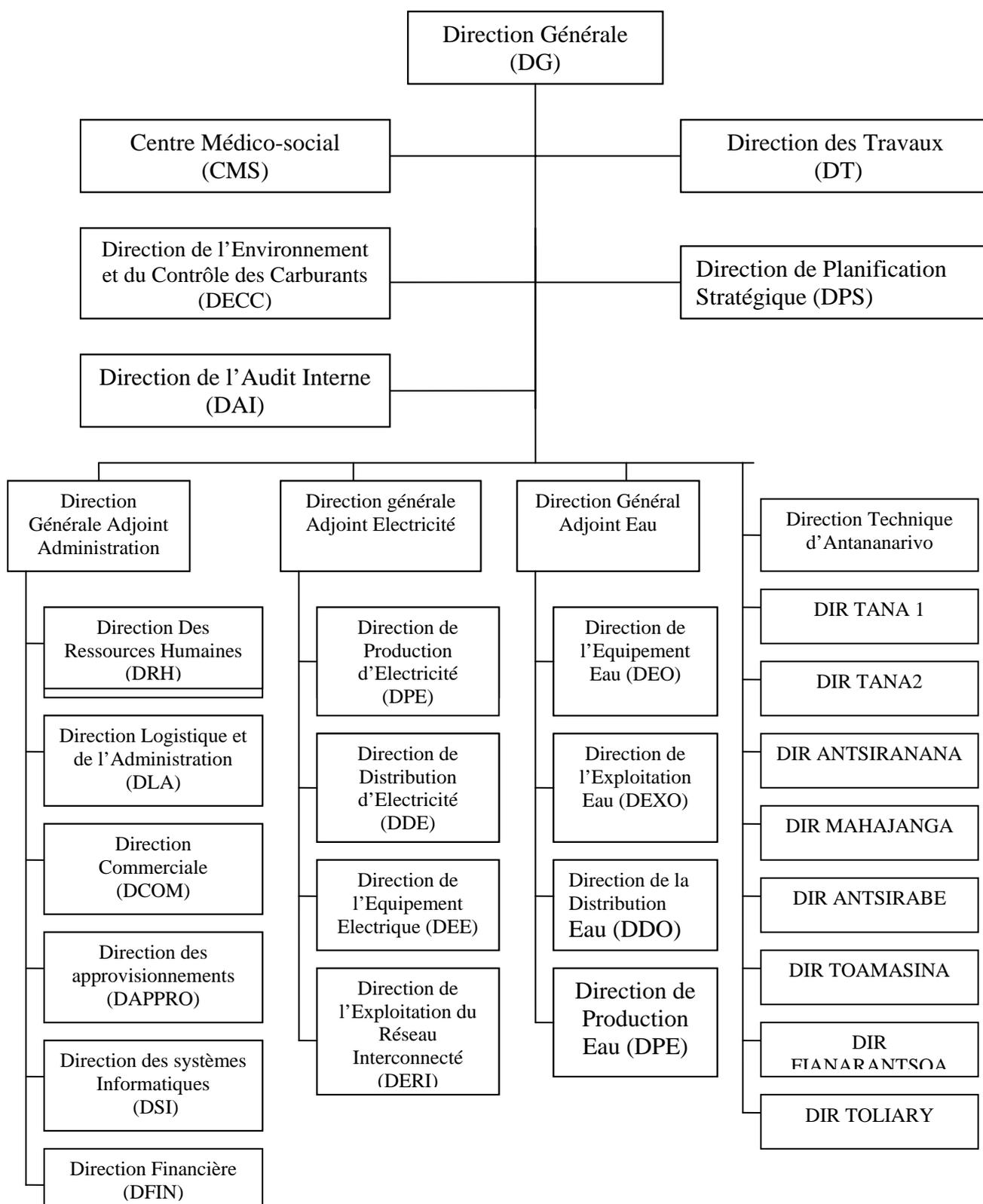
« La structure d'une entreprise est l'organisation des relations entre les personnes qui la constituent. D'une façon générale, l'organisation de la structure est un moyen d'obtenir un meilleur rendement de richesse en personnel et matériel investit dans l'entreprise. L'organiser consiste donc à regrouper les ressources de l'entreprise, d'une manière ordonnée à répartir les individus selon un modèle. »¹

Cette structure est présentée sous forme de graphique appelé organigramme.

¹ Cours d'Organisation 3^e année. Année 2008

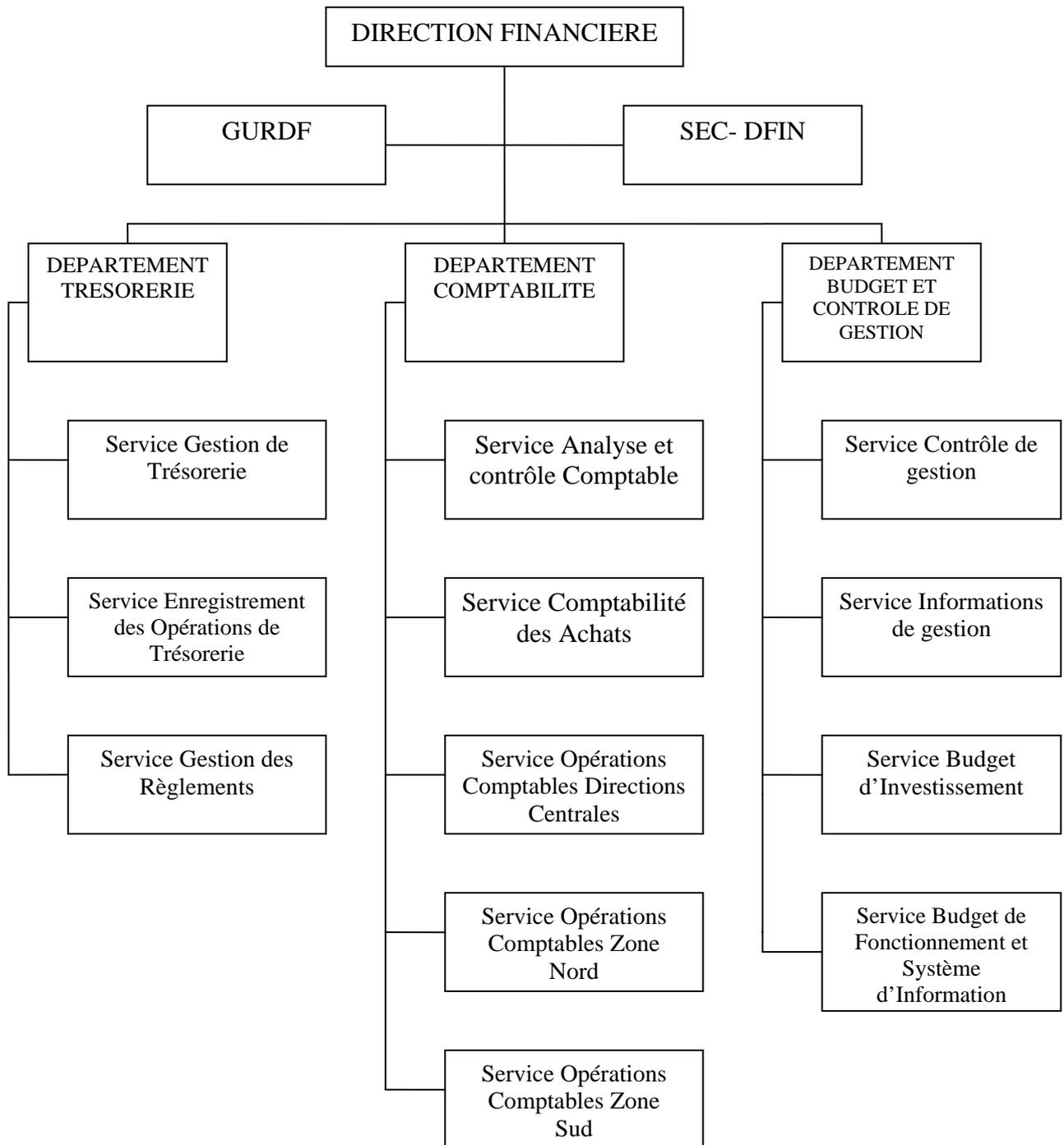
3.1- Organigrammes

3.1.1- Organigramme de la Jirama¹ (Figure n°1)



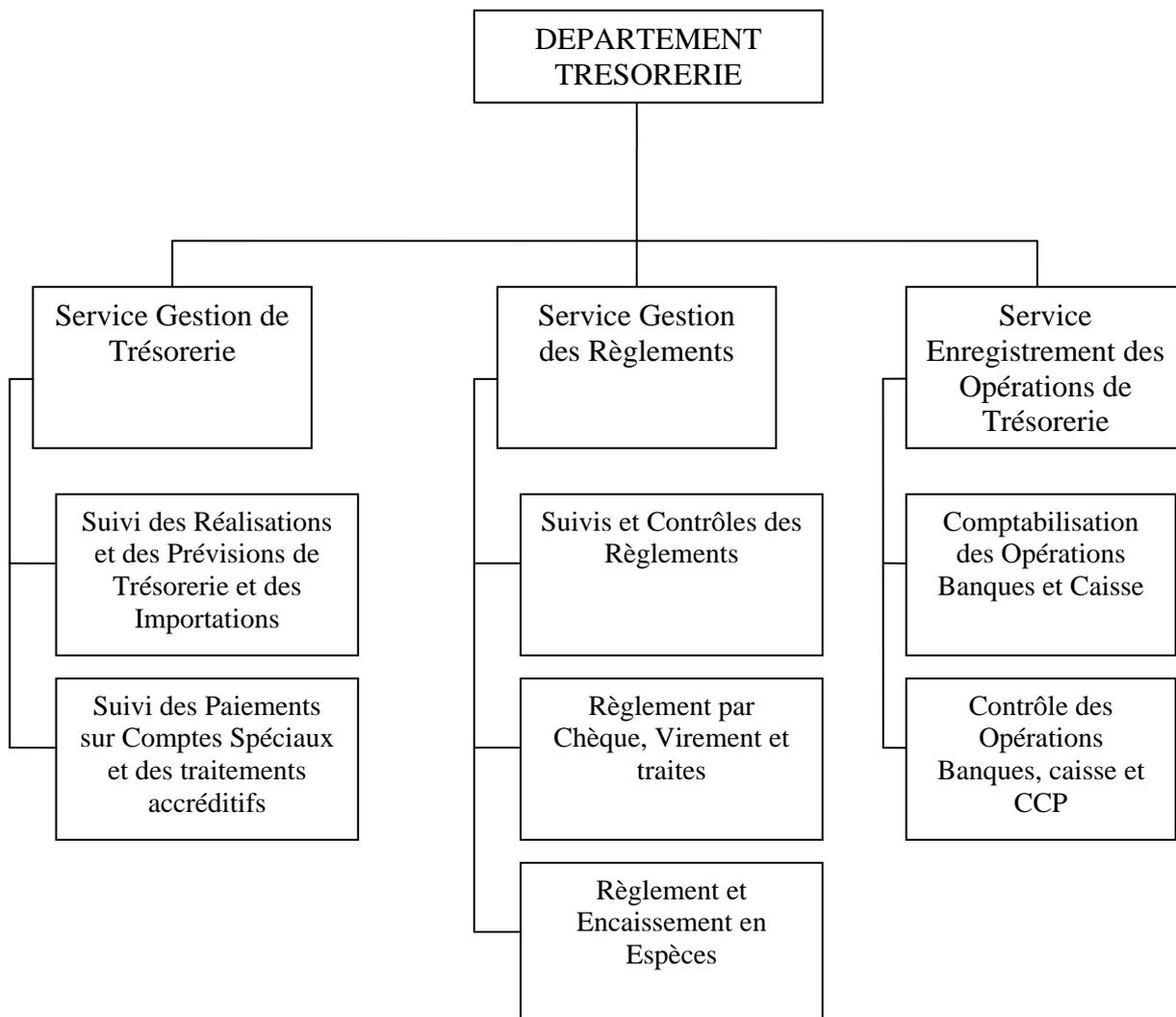
¹ Source : DRH Jirama 2010

3.1.2- Organigramme de la Direction Financière¹ (Figure n°2)



¹ Source : DRH Jirama 2010

3.1.3- Organigramme du Département Trésorerie¹ (Figure n°3)



3.2- Description des tâches

3.2.1- Le Directeur Général

C'est le Directeur Général qui dirige la Société et qui en définit les objectifs généraux, à savoir :

Améliorer la performance de la Société, donner satisfaction aux clients, mais aussi rembourser ses dettes envers les Bailleurs de fonds.

¹ Source : DRH Jirama 2010

Dans l'élaboration de ces tâches, le Directeur Général est assisté par trois Directeurs Généraux Adjointes. Ces derniers définissent sous l'autorité du Directeur Général, la politique Globale tendant à assurer la pérennité et le développement de l'Entreprise.

3.2.2- La Direction Financière (DFIN)

Elle assume la comptabilisation des opérations de l'entreprise, la gestion des ressources financières, conçoit et optimise les méthodes et moyens d'informations pour l'établissement du budget, en liaison avec les Directions et les centres d'exploitation, et enfin supervise et contrôle les réalisations par rapport au budget.

3.2.3- Le Département Trésorerie (DTR)

Il assure la gestion des règlements et du suivi journalier des paiements, le rôle de la gestion de la trésorerie proprement dite lui revient également, (prévisions et réalisations mensuelles de trésorerie, suivi des mouvements du DAT) et enfin il enregistre les opérations de trésorerie.

Chapitre II : Approche théorique de la Gestion de trésorerie

« La gestion de trésorerie consiste d'une part à assurer la solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire, sa capacité à faire face à ses dettes à moindre coût, et d'autre part à trouver les placements les plus rémunérateurs pour les liquidités excédentaires.

Sa mission consiste donc à atteindre deux objectifs : la sécurité (la solvabilité) et la rentabilité. »¹

Dans ce chapitre, nous allons aborder la partie théorique de la gestion de trésorerie que nous allons sectionner en trois parties dont la première parlera de la notion générale de la trésorerie, la deuxième des éléments de la gestion de trésorerie et enfin la troisième qui évoquera la gestion de trésorerie de la Jirama.

Section 1 : Notion générale de la trésorerie

De l'approche fonctionnelle du bilan découle trois indicateurs de gestion qui permettent d'apprécier l'équilibre financier d'une entreprise : Le FRNG, le BFR et la trésorerie. C'est l'analyse de la relation fondamentale entre ces trois indicateurs et son évolution qui permet de juger de l'équilibre financier plus ou moins sain de l'entreprise.

Cette approche fonctionnelle aide alors dans l'identification des problèmes financiers de l'entreprise.

¹ Source : SOULIE, Daniel et ROUX, Dominique. Gestion, Paris, 1^{ère} édition, Presse Universitaire de France 1992

1.1- Le Fond de Roulement Net Global (FRNG)

1.1.1- Définition¹

On appelle Fonds de Roulement Net Global (FRNG) la différence entre ressources stables et emplois stables.

Il s'agit de l'excédent des ressources stables sur les emplois stables. Selon La règle de l'équilibre financier minimum, le FRNG doit être positif. Il sert à financer le BFR et en particulier le BFR d'exploitation.

FRNG = ressources durables - emplois stables

Ou FRNG = capitaux permanents - actif immobilisé

1.1.2- Intérêt du Fond de Roulement Net Global

Le fonds de roulement net global constitue une garantie de liquidité de l'entreprise. Plus il est important, plus l'équilibre financier semble assuré.

Toutefois le fonds de roulement net global, pris isolément, n'a qu'une signification relative.

Pour déterminer si son niveau est satisfaisant, il faut le comparer au besoin en fonds de roulement.

1.1.3- Interprétation économique

Trois cas de figure peuvent se présenter :

➤ Le Fonds de roulement est positif :

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont supérieures à l'actif immobilisé constitué, c'est à dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fond de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme.

¹Source : Cours de gestion de Trésorerie 3^e année. Année 2008

➤ **Le Fonds de roulement est nul :**

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont égales à l'actif immobilisé constitué, c'est à dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

Mais, même si l'équilibre de l'entreprise semble atteint, celle ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire.

➤ **Le fonds de roulement est négatif :**

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont inférieures à l'actif immobilisé constitué, c'est à dire que les ressources stables ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est donc pas respectée. Elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité. Une telle situation entraîne généralement une action rapide de la part de l'entreprise pour accroître ses ressources à long terme et retrouver un fond de roulement excédentaire.

1.2- Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Les opérations d'exploitation (achat, production, vente) ainsi que les opérations hors exploitation, donnent naissance à des flux réel (de marchandises, de matière, de produits finis) ayant pour contre partie des flux monétaire. Les décalages dans le temps qui existent entre ces deux catégories de flux expliquent l'existence de créance et de dettes.

En effet ces opérations d'exploitation entraînent la formation des besoins de financement mais elle permet aussi la constitution de moyen de financement. La confrontation entre les deux cas c'est-à-dire le besoin et moyen permet de dégager un besoin de financement induit par le cycle d'exploitation ou besoin en fonds de roulement.

On peut distinguer d'un coté les emplois cyclique c'est-à-dire les stocks et crédits client et d'un autre coté les ressources cyclique c'est-à-dire les crédits fournisseur.

ACTIF CIRCULANT BRUT (hors trésorerie)	DETTES CIRCULANTES (hors trésorerie)
<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation Créances d'exploitation + Stocks + Avances et acomptes versés sur commandes + Effets escomptés non échus + Charges constatées d'avance d'exploitation + Dépôts et cautionnements versés + écart de conversion actif - écart de conversion passif • Hors exploitation Créances diverses (c/46) + charges constatées d'avance hors exploitation + intérêts courus sur prêts 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation Avances et acomptes reçus + dettes d'exploitation + produits constatés d'avance d'exploitation + dettes sociales et fiscales d'exploitation + Dépôts et cautionnements reçus + écart de conversion passif - écart de conversion actif • Hors exploitation Dettes sur immobilisations + dettes fiscales (IS) + produits constatés d'avance hors exploitation + intérêts courus sur emprunts

BFR = Emplois cyclique - Ressource cyclique

Une analyse plus fine nous permet d'identifier deux types de besoin en fonds de roulement

1.2.1- Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)

Il s'agit d'opérations d'approvisionnement de production et de vente qui sont liées à l'exploitation c'est-à-dire à l'actif (stocks, créances et avance faite par le client de l'entreprise).

BFRE = Actif circulant d'exploitation - dettes d'exploitation

Ou BFRE = Emplois d'exploitation - Ressources d'exploitation

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation représente la composante la plus importante du besoin en fonds de roulement (BFR). Supposé directement lié au chiffre d'affaires, le BFRE est une variable de gestion primordiale.

Il est parfois appelé besoin de financement du cycle d'exploitation.

Le BFRE dépend à la fois des caractéristiques du cycle de production et des relations commerciales avec les clients et les fournisseurs. De par l'importance des ressources de financement qu'ils mobilisent, les besoins en fonds de roulement (d'exploitation et hors exploitation) ont une influence directe sur les performances et la structure financière de l'entreprise.

1.2.2- Le Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)

Il s'agit d'éléments qui peuvent être liés à l'exploitation, c'est le cas au niveau de l'actif des postes débiteurs divers. Exemple : les avances sur salaire

Au niveau du passif les postes concernés sont relatifs aux opérations hors exploitation. Exemple: les dettes fiscales de l'impôt sur les sociétés (ou bénéfice) Ou aussi les dettes à l'égard des fournisseurs d'équipement.

$BFRHE = \text{Emplois hors exploitation} - \text{Ressources hors exploitation}$

Ou $BFRHE = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Dettes hors exploitation}$

Composante généralement mineure du besoin en fonds de roulement, le BFRHE peut être variable d'un exercice à un autre.

1.2.3- Interprétation économique

Trois cas de figure peuvent se présenter :

➤ **Le besoin en fond de roulement est positif :**

Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit donc financer ces besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (Fond de roulement), soit à l'aide des ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires...).

➤ **Le besoin en fonds de roulement est nul :**

Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.

➤ **Le fond de roulement est négatif :**

Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation, L'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.

L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme (Fond de roulement) pour financer d'éventuels besoins à court terme.

Dans tous les cas, les besoins éventuels de financement du cycle d'exploitation pour une entreprise dépendront en grande partie de son pouvoir de négociation qui lui permet d'agir sur le montant de ses créances clients ou de ses dettes fournisseurs.

1.3- La trésorerie

La trésorerie d'une entreprise peut s'évaluer de deux manières différentes selon l'approche retenue :

Tout d'abord, la trésorerie d'une entreprise correspond à la différence entre ses besoins et ses ressources de financement. Les besoins de l'entreprise peuvent être évalués à l'aide du besoin en fonds de roulement alors que les ressources de l'entreprise disponibles pour financer ces besoins sont évalués par le Fond de roulement.

La trésorerie nette de l'entreprise correspond alors au solde net entre ces besoins et ces ressources. Si les besoins excèdent les ressources, alors la trésorerie de l'entreprise sera négative (au passif du bilan), tandis que si les ressources sont supérieures aux besoins, la trésorerie sera positive (à l'actif du bilan).

La trésorerie d'une entreprise représente aussi l'ensemble de ses disponibilités qui lui permettront de financer ses dépenses à court terme. Dans ce cas, la trésorerie nette d'une entreprise se calcule en faisant la différence entre sa trésorerie d'actif et sa trésorerie de passif. Cette trésorerie encore appelée parfois trésorerie nette est la différence entre l'actif de trésorerie et le passif de trésorerie.

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

Ou

$$\text{Trésorerie} = \text{Actif de trésorerie} - \text{Passif de trésorerie}$$

1.3.1- Interprétation économique

L'analyse du solde de la trésorerie permet de se faire une idée sur la situation financière de l'entreprise.

Trois cas de figure peuvent se présenter :

➤ **La trésorerie nette de l'entreprise est positive :**

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins (soit Fond de roulement $>$ besoin en Fonds de roulement), ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

➤ **La trésorerie nette de l'entreprise est nulle :**

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins (Fond de roulement = Besoin en Fonds de roulement). La situation financière de l'entreprise est équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucunes réserves pour financer un surplus de dépenses que ce soit en terme d'investissement ou d'exploitation.

➤ **La trésorerie nette de l'entreprise est négative :**

Dans ce cas, l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources financières pour combler ses besoins. Elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à courts termes (découverts bancaires...) pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation. Il y a donc un risque financier à court terme si l'entreprise ne parvient pas à accroître rapidement ses ressources financières à long terme, ou à limiter ses besoins d'exploitation à court terme.

Section 2 : Les éléments de La Gestion de trésorerie

2.1- La prévision de trésorerie

La mission du responsable de trésorerie est tributaire de la qualité des informations dont il peut disposer. C'est pourquoi son premier travail consiste à élaborer des systèmes d'information et de prévision, soit en s'appuyant sur des documents existants : budget, comptabilité, soit en mettant en place des indicateurs spécifiques, afin de connaître à l'avance,

l'évolution des décaissements et des encaissements, tant à moyen terme (un à trois ans) qu'à court terme (un an) ou qu'à très court terme (au jour le jour).

Les prévisions de trésorerie élaborées par le trésorier sont rassemblées dans un budget de trésorerie.

2.1.1- Le budget de trésorerie

Les prévisions regroupées sous le titre de « budget de trésorerie » ne constituent pas un budget autonome. Ce budget est en quelque sorte le reflet de tous les autres budgets, car tous ses éléments en sont directement déduits. Il mesure l'équilibre entre la liquidité des actifs et l'exigibilité des dettes et donne des informations sur les conditions du maintien de la solvabilité de la firme.

Le budget de trésorerie recense les dépenses et les recettes de l'entreprise dans le but de prévoir la situation de trésorerie à intervalles de temps réguliers. Il est établi pour une durée d'un an, afin de fournir une description des recettes et des dépenses liées ou non à l'exploitation, c'est-à-dire des flux de trésorerie.

Pour l'établir, le trésorier dispose de trois types d'information :

- Des informations certaines et connues à l'avance comme la réalisation d'un emprunt.
- Des informations importantes mais difficilement accessibles comme par exemple le décalage entre les données comptables et les dates de réalisations effectives des dépenses.
- De simples estimations comme les flux liés au cycle d'exploitation et pour obtenir ce type d'information le trésorier doit nécessairement prendre contact avec les services de production et les services commerciaux.

2.1.2- Les prévisions au jour le jour

Si la périodicité mensuelle ou annuelle fournit des informations pour fixer le cadre général de la gestion de la trésorerie, elle est trop longue pour permettre au trésorier de prendre les décisions qui s'imposent dans sa recherche de l'optimum. En effet, la diversité des flux de trésorerie à l'intérieur d'un même mois entraîne des variations de solde très importantes. Par ailleurs, l'entreprise gère en général, plusieurs comptes ayant chacun sa propre situation d'équilibre.

Enfin et surtout, il existe de profondes différences entre la situation comptable tenue au sein de toute entreprise et sa situation réelle en banque du fait de la pratique bancaire des jours de valeur et du float, c'est-à-dire du délai entre la remise d'un chèque et la date de son débit ou de son crédit en banque.

Pour toutes ces raisons, il est indispensable de faire une prévision plus faible (une semaine voire au jour le jour) établie en dates de valeur et pour chaque compte bancaire détenue par l'entreprise.

- Si le solde est déficitaire, le responsable peut envisager de recourir aux différentes formes de crédit à court terme ou de liquider des placements antérieurs à court terme.
- Si le solde est excédentaire, il peut placer le surplus à court terme.

2.2- Les crédits à court terme

Sous la pression de la concurrence, les banques ont cherché à mieux répondre aux besoins de l'entreprise, on assiste ainsi à un recul des financements à terme traditionnels et un développement des crédits à court terme qualifiés de globaux.

2.2.1- La mobilisation des créances commerciales

➤ L'escompte d'un effet de commerce

L'escompte d'un effet de commerce est l'opération par laquelle l'entreprise cède cet effet avant son échéance à la banque. Cette opération permet à l'entreprise de disposer du montant de la créance représenté par l'effet. Elle s'analyse donc comme un crédit accordé par la banque à l'entreprise.

➤ Le crédit de mobilisation des créances commerciales

L'entreprise souscrit un billet à ordre correspondant à des créances. Le crédit de mobilisation des créances commerciales permet à l'entreprise de mobiliser l'ensemble de ses créances sur des clients quelque soient leurs échéances. Le coût du crédit de mobilisation des créances commerciales est plus faible que celui du découvert ou de l'escompte.

➤ **La loi Dailly**

En 1981, La loi Dailly a tenté d'imposer une conception du crédit de mobilisation des créances commerciales. Elle permet à l'Entreprise d'obtenir un crédit à court terme par simple remise d'un bordereau (bordereau Dailly) représentatif des créances qu'elle souhaite mobiliser. La banque remet à l'Entreprise la somme correspondante nette de frais financier. Ce type de crédit n'a pas connu le développement souhaité.

➤ **Le crédit de mobilisation des créances à court terme sur l'étranger**

Il permet aux exportateurs possédant des créances sur des clients étrangers de procéder à leur mobilisation. Le délai de règlement accordé ne doit pas excéder 18 mois. Le crédit classique fonctionne comme l'escompte avec un certain formalisme, c'est-à-dire l'Entreprise doit apporter la preuve de l'expédition des marchandises.

2.2.2- L'affacturage

L'Entreprise a la possibilité de faire appel à une société d'affacturage (le factor) pour la gestion et la cession des créances commerciales à court terme. En cas de cession, les sommes sont réglées nettes de commission prélevé par la société d'affacturage. Les commissions sont calculées en fonction du montant des créances transférées (Au voisinage de 2% du montant des créances cédées). Le factor remplace le créancier initial et se substitue à lui pour le recouvrement des créances transférées. L'affacturage est principalement utilisé par des Entreprises de taille modeste pour lesquelles l'escompte classique revient cher et qui n'ont pas les moyens de gérer efficacement leur créance client.

2.2.3- Le découvert

Il consiste à la possibilité d'avoir un compte bancaire débiteur. En général, le banquier fixe un plafond (montant maximum débiteur) en fonction d'un certain nombre de critères (chiffre d'affaire de l'Entreprise, situation financière,...)

2.2.4- Les crédits de trésorerie spécialisés

L'Entreprise peut, en complément du découvert, recourir à des crédits pour couvrir des besoins. Ces crédits ont un objet précis et sont accordés sur garantie.

Exemple : Crédit de campagne dans une entreprise saisonnière, Crédit spécifique destinés à certaines activités agricoles.

2.2.5- Le crédit spot ou crédit par billet financier

Pour les Entreprises ayant des besoins durables et importants de trésorerie, le crédit spot est un crédit ponctuel mais renouvelable qui permet à une Entreprise d'émettre un billet financier au profit de son banquier et ceci pour une période librement choisie. Selon son besoin de trésorerie, l'Entreprise qui souhaite obtenir ce type de crédit souscrit un billet à ordre de son banquier par lequel elle s'engage à rembourser celui-ci à une échéance fixée à l'avance. Lorsque l'Entreprise mobilise cet effet, la banque crédite le compte courant du montant de l'effet escompté puis le débite à l'échéance en prélevant également les AGIO. Ce billet est librement renouvelable selon le besoin de l'Entreprise pour un montant ou une durée éventuellement modifiable.

2.3- Le placement des excédents de trésorerie

2.3.1- Placer l'excédent de trésorerie sur un compte courant ou un compte à vue

Le compte courant, appelé aussi compte à vue, est un compte en banque qui sert à la gestion des paiements en monnaie scripturale. Il est tenu auprès d'un établissement de crédit et est débité ou crédité des paiements effectués. Le compte courant est l'axe central pour gérer tous les flux financiers de l'entreprise en ce qui concerne toutes ses relations commerciales avec les clients, les fournisseurs ou autres tiers.

Le compte courant permet la gestion des liquidités et le paiement de factures ou contrats quel que soit la contrepartie commerciale sous-jacente.

➤ **Avantages**

- Placement sans risque
- Disponibilité permanente de l'argent
- Simplification de la gestion de trésorerie
- Possibilité d'instaurer des prélèvements automatiques et des ordres permanents
- Accessibilité par différents moyens de paiement (virements, prélèvements carte, chèques, etc.)

➤ **Inconvénients**

- Rémunération en principe moins élevée que sur des comptes de placement (compte d'épargne et dépôt à terme)
- Perte de dates de valeur.

2.3.2- Placer l'excédent de trésorerie en compte épargne

Le compte d'épargne est un dépôt à vue auprès d'une banque. Il doit obligatoirement être créditeur et n'est donc jamais associé à une ligne de crédit. Généralement, le compte d'épargne est accompagné par un compte courant par lequel se font les transactions journalières. L'argent placé au compte d'épargne est accessible en permanence et peut, en cas de besoin, être transféré au compte courant ou retiré dans un guichet de la banque.

Le compte d'épargne permet la gestion des liquidités.

➤ **Avantages**

- placement sans risque
- disponibilité permanente de l'argent
- flexibilité de la gestion de trésorerie
- frais limités
- rémunération plus intéressante que celle apportée par le compte courant rémunéré.

➤ **Inconvénients**

- rémunération en principe moins élevée que sur le dépôt à terme
- perte de dates valeur.

2.3.3- Placer l'excédent de trésorerie en dépôt à terme

Le dépôt à terme, encore appelé compte à terme, permet de placer une somme d'argent pour une durée et un taux d'intérêt déterminés à l'avance. L'objectif du dépôt à terme est de placer des excédents de caisse en vue de permettre :

- d'assurer une liquidité et un rendement suffisants ;
- de réduire les charges financières ;
- de connaître la date d'échéance et le montant final ;
- d'investir son capital sans risque.

Le dépôt à terme permet le placement et la gestion productive des liquidités de l'entreprise.

Section 3 : La Gestion de trésorerie de la Jirama

Etant une société de grande envergure, la Gestion de trésorerie de la Jirama est assurée par tout un Département.

Le Département de la trésorerie de la Jirama se divise en trois services à savoir :

- Le service gestion des règlements
- Le service gestion de trésorerie
- Le service enregistrement des opérations de trésorerie

3.1- Le service gestion des règlements

Il s'occupe essentiellement du règlement des fournisseurs et des tiers. Le règlement se fait de différentes façons, par chèque, par virement bancaire ou par mandats-poste selon le cas. Le suivi journalier de ces paiements est assuré par le logiciel Sage X3.

Les paiements passent par des étapes de vérification avant d'être effectués :

- La vérification des factures et de ses pièces justificatives (signés par les vrais signataires)
- La proposition de paiement suivant les échéances
- la vérification de la disponibilité des banques (Le trésorier confirme si la banque concernée possède en son compte les fonds nécessaires pour le paiement des propositions de paiement, si oui les paiements deviennent alors définitifs. Le trésorier doit, en outre, obtenir de tous les responsables de l'entreprise le réflexe de le prévenir de toute opération entraînant un mouvement de fond important ou exceptionnel).
- Le traitement des paiements (établissement des ordres de virements et des chèques) et le paiement proprement dit ;
- L'envoi des avis de virement aux bénéficiaires (par e-mail)
- L'envoi auprès de la comptabilité de la trésorerie pour comptabilisation.

3.2- Le service Gestion des trésoreries

Ce service s'occupe du traitement des dépenses accréditives et des importations, du paiement par le compte spécial mais aussi comme son nom l'indique de la gestion de trésorerie proprement dite. Etant la base même de tout le département, le service gestion des trésoreries s'occupe des prévisions et de la réalisation mensuelle de trésorerie avec ses détails journaliers.

Afin de remplir journalièrement ce tableau, le trésorier fait appel à plusieurs fichiers :

- Le fichier des paiements par banque
- Le fichier de récapitulation des paiements par banque (Par catégorie de paiement)

- Le fichier disponible dans lequel on peut facilement suivre la disponibilité de chaque banque afin d'assurer un quelconque paiement. Les décaissements ainsi que les encaissements sont suivis à l'aide des relevés bancaire
- Le fichier des mouvements en cours dans lequel on fait le suivi des opérations non encore enregistrées par la banque.

3.3- Le service enregistrement comptable de toutes les opérations de trésorerie

La Jirama est actuellement en phase de basculement vers le nouveau logiciel Sage X3, il est quand même nécessaire de vérifier l'état fonctionnel de ce dernier par l'enregistrement en parallèle des opérations dans l'ancien logiciel Lanja. Ainsi, l'enregistrement comptable de la Jirama pour cette année 2010 se fait par le biais de ces deux logiciels.

Le Service enregistrement comptable des opérations de trésorerie s'occupe alors :

- De l'enregistrement comptable des opérations de trésoreries
- Du rapprochement bancaire : Le but du rapprochement bancaire est de rechercher la réciprocité des deux comptes qui sont le compte banque de l'entreprise et le compte de l'entreprise à la banque. Le plus souvent, les éléments de non concordance sont les frais bancaires, les agios, le règlement des frais domiciliés, les virements en faveur de l'entreprise dont cette dernière ne prend connaissance qu'à la réception du relevé bancaire.
- Du suivi des dépôts à termes

Le dépôt à terme consiste à placer une somme d'argent, des excédents de caisse pour une durée et un taux d'intérêt déterminés à l'avance. Pour faire appel à un DAT, la Jirama lance un appel d'offre auprès des banques afin de déterminer l'offre la plus avantageuse, ainsi, on tient compte non seulement du taux qu'il soit le plus élevé mais aussi de la pénalité dans le cas d'un remboursement avant la date entendue par les deux parties.

En résumé, cette première partie nous a permis de connaître les antécédents de la Jirama, à travers l'historique de la société, depuis son état de projet jusqu'à nos jours. Ceci nous a informé sur l'envergure de cette société à Madagascar, de ses activités et objectifs qui sont axés tant sur le développement de la société que sur le développement social du pays. Cette partie nous a aussi permis d'avoir une approche théorique de ce que l'on entend par Gestion de Trésorerie.

Dans la deuxième partie, nous allons formuler les problèmes rencontrés au sein de cette trésorerie de la société, au niveau des encaissements, des décaissements et des autres problèmes de gestion.

Partie II

Identification et formulation des problèmes

La nature et la complexité des problèmes de trésorerie varient selon les entreprises et la nature de leurs activités. Les problèmes peuvent être issus de multiples raisons mais nous pouvons généraliser par le problème typique du décalage entre les décaissements et les encaissements.

Dans cette deuxième partie, afin de mettre en exergue les problèmes de trésorerie de la JIRAMA, nous allons évoquer dans un premier chapitre les problèmes relatifs à la gestion de ses encaissements, dans un second les problèmes concernant la gestion de ses décaissements et enfin les autres problèmes de gestion dans un dernier chapitre.

Chapitre I : Problèmes relatifs à la gestion des encaissements¹

Une entreprise est solvable lorsqu'elle arrive à faire face à ses dettes. Pour assurer cette solvabilité, les encaissements devraient être constants, à tendance croissante.

Dans ce premier chapitre nous allons donc analyser la gestion des encaissements de la Jirama afin d'en tirer les problèmes possibles que nous allons répartir en trois sections. Nous allons entamer la première section avec les problèmes de retard de paiement des clients, dans une autre les problèmes de cessation des fonds venant des bailleurs et enfin les problèmes possibles de détournements d'argent pour la troisième section.

¹ Distinction entre produits et encaissements :

Une vente de produits finis constitue un « produit » au sens de la comptabilité même si la créance correspondante n'a pas encore été encaissée.

Par contre, un client qui paye au cours de l'exercice une créance correspondant à une vente de l'exercice précédent ne génère pas une nouvelle vente. On ne fera qu'enregistrer son paiement et l'extinction de la créance correspondante. C'est ce que l'on appelle encaissement.

Section 1 : Retard de paiement des clients

1.1- Nombre important des clients

Détenant le monopole du marché de la production et de la distribution d'électricité, ainsi que du traitement et de la distribution d'eau potable à Madagascar, la Jirama assure la quasi-totalité du service public d'eau et d'électricité, avec :

- près de 340 000 abonnés dans 114 localités pour l'électricité
- près de 110 000 abonnés dans 65 centres pour l'eau¹

A chaque type de client correspond un tarif.

○ Les clients « moyenne tension » (MT) :

Parmi les clients « moyenne tension » nous pouvons distinguer :

- Les clients moyenne tension industriels : ceux qui évoluent dans les branches d'activités suivantes : agro-industrie, industries alimentaires, textiles, bois, chimiques...
- Les clients moyenne tension autres: ceux évoluant dans les secteurs primaires et tertiaires.

○ Les clients « basse tension » (BT)

Parmi les clients « basse tension » nous pouvons distinguer :

- Les clients basse tension résidentiels : ceux qui utilisent l'eau et/ou l'électricité pour usage domestique.
- Les clients basse tension non-résidentiels : ceux qui utilisent l'eau et/ou l'électricité pour usage commercial ou pour usage mixte (domestique et commercial).

¹ Source : DCOM Jirama 2010

Mais en général, il existe quatre types de clients :

Les clients particuliers qui sont constitués principalement des ménages

Les clients administratifs que représentent les différents ministères et organismes publics

Les clients industriels qui sont composés des sociétés industrielles qui utilisent une haute tension d'électricité.

Les agents de la Jirama : ce sont les membres du personnel de la Jirama et qui bénéficient d'un tarif réduit.

Face à une demande incessamment croissante, la Jirama continue sa progression, en effectuant le raccordement de nouveaux abonnés, dans le but de satisfaire ces clients, énumérés ci-dessus.

Ce nombre important de client est une grande opportunité pour la société, qu'il faudrait exploiter à son profit, mais il demeure quelques soucis quant à la gestion du portefeuille client de la Jirama.

1.2- Le paiement des clients

La Jirama met à la disposition de ses clients un délai de quelques jours, selon les catégories de client pour le règlement après la réception de la facture.

Ainsi, malgré la crise politique et économique que traverse le pays, les abonnés font de leur mieux pour payer les factures, mais des retards de paiement sont quand même constatés généralement.

Quant aux administrations, composées de différents ministères et organismes publics, elles n'arrivent pas à régler leur facture dans les temps, mais pour qu'elles puissent poursuivre leurs activités et ainsi assurer le bon fonctionnement du pays, la Jirama décide de ne pas appliquer les coupures.

Ces retards de paiements faussent les prévisions d'encaissement du responsable de trésorerie.

Tableau N°1 : Cas des recettes d'exploitation de la JIRAMA¹

Catégories de clients	Recettes d'exploitation (en Ariary) Janvier au Juin 2010
Clients particuliers	175 504 000 000
Grands clients et Administration	0

«... Les arriérés des clients de la JIRAMA qui ont déjà atteint plus de 14 milliards d'Ariary, ne cessent d'augmenter mensuellement de 2 milliards d'Ariary environ à titre de non recouvrement de facture, a-t-on également révélé de source bien informée au sein de la société. Les huit catégories de clients dont entre autres, l'administration et les collectivités décentralisés, les particuliers et les entreprises, sont toutes concernées par ce retard de paiement de facture... »²

1.3- BFR positif

Si nous nous référons au bilan³ de la société (année 2008) nous pouvons remarquer une augmentation de 52,46% des créances clients, qui est résultat du non recouvrement des factures des clients.

Tableau N°2 : Les créances clients⁴

	2007	2008	Différence
Créances clients	72 032 443 298, 58	109 819 117 089, 98	+52,46%

¹Source : Jirama DTR : Flux de Trésorerie 2010

²Source : R, Navalona. « Remise en cause de la Gestion. » Midi Madagasikara, Antananarivo, N° 8262 du Mardi 12 Octobre 2010, p.15.

³ La situation de Trésorerie d'une entreprise à un moment donné peut être appréciée à partir d'un bilan qui est la photographie de ses emplois et de ses ressources à un instant donné.

⁴ Source : Jirama DFIN : Bilan passif, exercice clos le 31 Décembre 2008

Et avec l'augmentation de 89,45% des stocks et en cours -suite à une subvention d'investissement - le BFR a vu une grande augmentation (+33 305). BFR qui auparavant était négatif¹.

Tableau N°3 : Evolution du BFR² (en millionsd'Ariary)

	Année 2007	Année 2008	Différence
BFR	-9 413	42 718	+33 305

Utile aussi de constater que par rapport à l'augmentation de 52,46% des créances clients, le compte fournisseurs et comptes rattachés n'a vu qu'une augmentation de 13,85% ce qui n'agit pas beaucoup à l'avantage du BFR qui va continuer sur sa hausse.

Tableau N°4 : Fournisseurs et comptes rattachés³

	2007	2008	Différence
Fournisseurs et comptes rattachés	128 796 286 392 ,19	146 640 820 363,51	+13,85%

Ce BFR positif nous indique que les emplois d'exploitation de la société sont supérieurs aux ressources d'exploitation. Elle doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (Fond de roulement), soit à l'aide des ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires...)

Ce qui, par rapport à l'année précédente n'est pas très bon, [effectivement, pendant l'année 2007 le BFR était négatif (-9 413),].

¹ Ce BFR négatif peut être assimilé à une ressource permanente susceptible de financer sans risque des actifs immobilisés.

² Source : Jirama DFIN 2008

³ Source : Jirama DFIN, bilan passif, exercice clos le 31 Décembre 2008

Ce retard de paiement des clients induisent aussi des difficultés dans le règlement des fournisseurs, puisque bien que les clients ne règlent pas leur facture dans les délais. Les fournisseurs, par contre, quant à eux doivent être payés dans les délais prescrits pour ne pas être sanctionnés par des indemnités de retard. Pour compenser alors cet écart entre les encaissements et les décaissements, le responsable de la trésorerie puise dans les ressources d'excédents de trésorerie.

Ces chiffres nous indiquent l'état des finances de la Jirama durant les années 2007 et 2008. Faute de données nous ne pouvons avancer des chiffres précis sur l'état des finances durant les années suivantes, 2009 et 2010, mais suite aux crises que le pays a traversé depuis 2009, nous pouvons déduire que la situation de trésorerie de la Jirama a continué dans cette voie et ne s'est pas améliorée.

Section 2 : Cessation de l'octroi des fonds venant des bailleurs

2.1- Les bailleurs de fonds et la situation politique actuelle du Pays

« Les bailleurs de fonds sont des financeurs, des banquiers qui apportent les fonds nécessaires à la réalisation de projets de coopération et de développement.

Ce sont des institutions spécialisées capables de mobiliser des moyens financiers importants pour les mettre à la disposition des demandeurs. Toutefois, avant de prêter, les bailleurs veulent s'assurer de l'usage des fonds et de la capacité de remboursement de l'emprunteur. »¹

Pour les investissements en matériels de production ou les acquisitions de nouveaux matériels, la JIRAMA fait appel aux bailleurs de fonds tels que :

- FORTIS BANK
- BANQUE ARABE POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

¹ Source : Cours de Gestion Financière Extérieure 4^{ème} année, année 2009

- KUWEIT FUND
- La BANQUE MONDIALE
- BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT (BEI)
- AGENCE FRANCAISE DE DEVELOPPEMENT (AFD)
- OPEC FUND

La Jirama a toujours été financée par ces bailleurs et aussi par le Gouvernement Malagasy.

Mais depuis l'année 2009, la situation politique à Madagascar s'est dégradée, le pays a basculé dans une période de transition, ne répondant plus aux critères de Gouvernance et de démocratie que les bailleurs de fonds exigent, alors que ces indicateurs jouent un rôle essentiel dans la sélection des pays bénéficiaires.

Pour cette raison, les financements venant des bailleurs ont été momentanément suspendus. La Jirama se retrouve alors dans une situation chaotique, parce qu'elle s'est donc vue privée des fonds qui lui ont permis de stabiliser sa situation financière.

Cas de la Banque mondiale¹ :

« La banque mondiale, via l'IDA a accordé ces derniers temps, aux pays membres notamment en Afrique, d'importants crédits pour le développement. Malheureusement Madagascar a perdu des opportunités en raison de la crise politique qui persiste. En effet, faute de reconnaissance internationale, le pays ne peut pas encore bénéficier des crédits de la Banque. Pire, tout risque d'être perdu puisque l'année fiscale de la Banque mondiale qui a commencée en Juillet 2010 pour se terminer en 2011 est la dernière du cycle tri annuel des fonds fortement concessionnels que la Banque mondiale alloue aux pays les plus pauvres. Dans ce cadre, Madagascar s'était vu allouer à titre indicatif un financement d'environ 600 Millions de dollars sur la période allant de Juillet 2008 à Juin 2011, pour financer des projets inscrits dans un cadre de partenariat stratégique. Jusqu'à présent, Madagascar n'a pu obtenir qu'une partie de ces fonds, soit 85 Millions de dollars, pour des projets approuvés avant la crise. Mais tout risque d'être perdu puisque, les règles générales définies par les pays contributeurs de l'IDA stipulent que les financements disponibles qui ne pourront pas être utilisés avant la fin du cycle devront être progressivement réalloués à d'autres pays. Cette règle évite que ces financements très concessionnels soient perdus. »

¹ Source : R. Remond, « Tout risque d'être perdu pour Madagascar », Midi Madagasikara, N° 8237 du Lundi 13 Septembre 2010, p.4.

2.2- Incidence sur le bilan

En nous référant sur le bilan de la société durant l'année 2008, suite à l'augmentation des subventions d'investissements :

Tableau N°5 : Variation des subventions d'investissement¹

(En millions d'Ariary)

	2007	2008	Différence
Subvention d'investissement	162 863	256 037	+93 173

Le FRNG a eu une augmentation de 88 067 :

Tableau N°6 : Variation du FRNG²

(En millions d'Ariary)

	2007	2008	Différence
FRNG	62 364	150 431	+88 067

Dans le bilan de la Jirama, les subventions d'investissement représentent 40% de ses ressources durables, une cessation de ces subventions entraînerait donc une diminution considérable du FRNG. Par exemple en 2008 si il n'y avait pas eu de subvention d'investissement, le FRNG serait de -105 606.

La cessation de l'octroi des fonds venant des bailleurs a donc entraîné une diminution considérable du FRNG. La règle prudentielle de l'équilibre financier ne sera donc plus respectée, et la Jirama doit financer une partie de ses emplois à long terme avec des ressources à court terme. Ce qui représente pour la société un risque important d'insolvabilité.

Afin de compenser cette diminution des financements, la Jirama va puiser parmi ses réserves de trésorerie.

¹ Source : Jirama DFIN, bilan passif, exercice clos le 31 Décembre 2008

² Source : Jirama DFIN, Bilan exercice clos le 31 Décembre 2008

Section 3 : Possibilités de détournement d'argent

3.1- Nombre important d'agences

La Jirama possède 115 agences éparpillées dans tout Madagascar.

Tableau N°7 : Les agences de la Jirama¹

Direction interrégionale	Agences
ANTSIRANANA	10
MAHAJANGA	22
TOAMASINA	12
ANTANANARIVO	22
ANTSIRABE	11
TOLIARA	17
FIANARANTSOA	21

Chacune de ces agences constitue un maillon essentiel dans la réalisation des ambitions stratégiques et de redressement de la JIRAMA. Leur contribution au quotidien permet d'accompagner au mieux les évolutions et la mise en place des projets industriels.

Ces agences arrivent à se relayer en équipe afin de répondre aux objectifs communs de croissance et de performance de la société.

Toutefois, à cause du nombre très élevé des agences, il devient difficile d'en assurer la gestion et de vérifier la fiabilité des informations qui y circulent.

3.2- Possibilités de détournements de fonds

Effectivement, des possibilités de détournements d'argent sont à craindre au sein de ces agences, malgré la rigueur des procédures administratives et malgré l'existence de la Direction d'Audit interne qui établit un contrôle au sein de toutes les Directions de la JIRAMA.

¹ Source : www.jirama.mg

Il est difficile de prouver l'existence de ces petits « blancs » mais il est nécessaire de mentionner qu'ils existent bel et bien.

Ces détournements d'argent ont une répercutions sur les prévisions d'encaissement de la Jirama.

« ...Rien que pour le cas de la JIRAMA à Toamasina, un trou de 20 milliards d'Ariary a été dernièrement révélé, pour lequel seul un chef caissier a été placé sous mandat de dépôt à Tsiafahy alors que c'est tout un réseau qui y est impliqué, déplorent les agents. Dans d'autres agences des centaines de millions d'Ariary ont été volés à la caisse de la société mais aucun dispositif n'a pas encore été pris pour certains cas, ont-ils poursuivi. En fait, le détournement de fonds se manifeste soit par la falsification des documents comptables après avoir remplacé les chèques de plus grande valeur versés par les clients , par des montants en espèce, soit par la sous-déclaration de la facture payée par les usagers. Les vols proprement dits de gas-oil servant à faire fonctionner les centrales thermiques que les agents malintentionnés qualifient de « perte sur livraison », ne sont pas en reste...»¹

3.3- Répercussion des ces détournements

Comme nous l'avons vu dans les précédentes sections, et c'est toujours le cas de le dire ici, pour compenser les manques d'encaissement, la Jirama est obligée de puiser parmi ses excédents de trésorerie (DAT).

Ces derniers sont donc en constante diminution, une diminution accentuée d'autant plus par les détournements d'argents. Une telle situation nécessite généralement une réaction rapide de la part de l'entreprise afin d'accroître ses ressources à long terme et retrouver un fond de roulement excédentaire.

Tableau N°8 : Mouvement DAT²

	2008	2009	Janv 2010	Fev 2010	Mars 2010	Avril 2010	Mai 2010	Juin 2010
DAT	82 350	123 100	115 800	111 800	105 550	102 050	92 550	79 250

¹ Source : R. Navalona, « Des employés dénoncent des détournements de temps », Midi Madagasikara N° 8262 du Mardi 12 Octobre 2010, p.15

² Source : Jirama DFIN, Tableau de Réalisation de Trésorerie 2010

Chapitre II : Problèmes relatifs à la gestion des décaissements¹

Toujours sous l'enseigne de la solvabilité, - c'est-à-dire dans ce cas-ci le fait de trouver les fonds nécessaires à la production à long terme - nous allons parler dans ce deuxième chapitre des problèmes relatifs à la gestion des décaissements de la JIRAMA.

Pour ce faire, le chapitre va être sectionné en deux parties, dont la première évoquera les problèmes relatifs à la maîtrise des coûts des charges d'exploitation et la deuxième des problèmes liés aux investissements.

Section 1 : Non maîtrise des coûts des charges d'exploitation

1.1- Les dépenses d'exploitation

Les dépenses d'exploitation de la JIRAMA sont composées :

- Des dépenses concernant la production, à savoir le gas-oil, le fuel-oil, les achats en énergies, les locations de groupes électrogènes et autres frais de production qui constituent 80% des dépenses d'exploitation ;
- Des salaires qui constituent 10% des dépenses d'exploitation ;
- Des autres administratifs et divers qui constituent 10% des dépenses d'exploitation.

Comme nous pouvons le constater, les dépenses d'exploitation de la JIRAMA sont essentiellement constituées des dépenses concernant la production (Gas-oil, fuel lourd) qui sont indispensables pour son fonctionnement.

¹ Distinction entre charge et décaissement :

Une consommation d'énergie est une charge pour l'entreprise même si le fournisseur n'a pas encore envoyé sa facture à la clôture de l'exercice.

Le paiement correspondant à une charge et effectué au cours de l'exercice suivant après réception de la facture ne sera pas en soi une nouvelle charge pour cet exercice. Ce ne sera que le paiement d'une dette. C'est ce qu'on appelle décaissement.

1.2- Instabilité du prix du pétrole et conjonctures politico-économiques

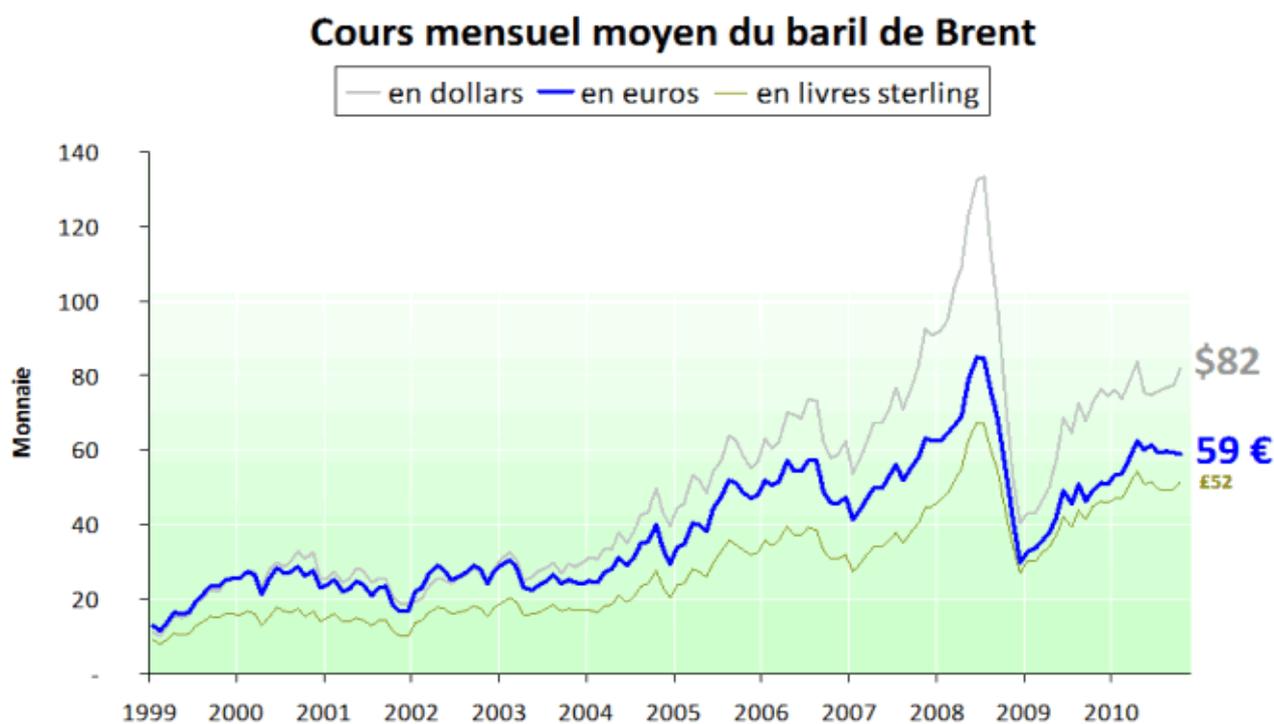
1.2.1- Instabilité du prix du pétrole

Le prix de ces dépenses (le gas-oil et le fuel) varie souvent au cours d'une courte période, et cette variation est tellement soudaine et imprévisible.

Prenons par exemple le cas de la crise financière mondiale en 2007, la flambée du prix du baril de pétrole a été une surprise mondiale.

Si en 2007 le baril était à 40€, vers la mi- 2008 son prix a grimpé jusqu'à 140€

Graphique : Fluctuation du prix du baril de pétrole¹ (figure n°4)



Evidemment cette hausse a eu une répercussion soudaine sur le prix du gas-oil et du fuel lourd, qui sont indispensables à la Jirama pour le fonctionnement des groupes électrogènes et les centrales thermiques.

¹ Source : <http://aerobarbarfilms.over-blog.com>

Les décaissements relatifs à ces dépenses ont alors considérablement augmenté, chose qui n'a pas été prévue initialement dans le budget de trésorerie, alors que les encaissements durant cette même période sont restés inchangés.

Pour combler cette différence, la Jirama devra encore puiser une partie dans ses excédents de trésorerie placés dans les dépôts à terme.

1.2.2- Conjoncture politico-économique

Quand nous parlons de pétrole, nous sommes amenés à parler d'une demande constamment en hausse, et d'une production qui tend à ne plus suivre.

Mais surtout, le pétrole reste aussi un sujet de tensions politico-économiques (boycott, sabotages,...)

Dans le cas de Madagascar, nous pouvons nous référer aux crises politiques et économiques en 2002, le blocus ayant entraîné la quasi-inexistence de carburant dans toute l'île et surtout dans la capitale, à cause des barrages économiques.

Une fois l'approvisionnement rompu, la Jirama ne pouvait donc produire que par le biais de ses derniers stocks de gas-oil et de fuel, et a donc été contrainte à procéder à des délestages afin de gérer au mieux ce reste de stock.

1.3- Les conséquences de cette instabilité des coûts

Face à cette hausse des coûts de ces dépenses d'exploitation, les recettes d'exploitation n'arrivent plus à les combler de mois en mois.

Tableau N°9 : Dépenses d'exploitations élevées¹

(En millions d'Ariary)

	2008	2009	Janv 2010	Fev 2010	Mars 2010	Avril 2010	Mai 2010	Juin 2010
Rec d'exploitation	341 892	360 607	26 212	29 097	32 125	29 979	25 975	32 116
Dép d'exploitation	312 297	283 758	27 398	34 265	32 377	31 970	32 727	40 907
Différences	29 595	76 849	-1 186	-5 168	-252	-1 991	-6 752	-8 791

¹ Source : Tableau de Réalisation de Trésorerie 2010

En situation normale, les recettes d'exploitation devraient subvenir aux dépenses d'exploitation.

Dans le cas de la Jirama, elle arrive avec peine à faire face à ses dettes mais elle a encore des excédents de trésorerie, avec lesquels elle compense cet écart entre les recettes et les dépenses d'exploitation.

Section 2 : Rentabilité des investissements

2.1- Les investissements de la Jirama

Investir est une nécessité, mais l'entreprise évolue dans un univers dans lequel la rentabilité de l'investissement est incertaine et dans lequel l'argent investi représente un coût. La décision d'investissement doit tenir compte donc de la somme d'argent qui va être dépensée dans l'optique de futurs bénéfices.

Tout investissement est un acte irréversible : une fois réalisé, il n'y a plus qu'à constater sa rentabilité ou en cas d'erreurs, les pertes qu'il génère.

Afin de pallier d'une part, au délestage et d'autre part en vue de pouvoir faire face aux demandes en énergie électrique sans cesse grandissante, la JIRAMA a décidé de renforcer son parc de production d'énergie électrique. Ce renforcement consiste à rétablir le bon fonctionnement des centrales thermiques fonctionnant au gasoil dans 1010 centres d'exploitation (mettre fin au délestage), et à réaliser plus d'installation de groupes pour augmenter la production afin de pouvoir reprendre les branchements en électricité.

2.2- Programmes d'investissements électricité Jirama¹

Pour l'année 2008, en termes d'investissements en électricité, la Direction Production Electricité compte les réalisations suivantes :

➤ La finalisation de la mise en exploitation des 39 sur les 49 groupes neufs répartis sur 27 centres et totalisant 14,44MW en guise de renforcement de puissances.

¹ Source : <http://www.jirama.mg>

➤ La préconisation de l'acquisition de 51 groupes neufs à répartir sur 29 centres et totalisant 4,93MW supplémentaires également

En guise de renforcement de puissances et de renouvellement du parc :

➤ Projet d'acquisition de 11 groupes de secours itinérants totalisant 1,33 MW sur les 21 groupes prévus.

Dans le souci d'améliorer la continuité de fourniture et la maintenance des équipements

➤ Proposition d'acquisition de 38 groupes à refroidissement par air dans le but de résoudre les problèmes chroniques imputables à l'eau de refroidissement d'une part et en vue du renforcement de puissances d'autre part

➤ Préconisation de réalisation des révisions de 92 groupes répartis dans tout Madagascar

➤ Projet de mise en exploitation d'une centrale en HFO de 2 x 6,5 MW d'ENELEC à Mahajanga.

Pour cette année 2008, la Direction Production Electricité vient de finaliser la mise en exploitation des 39 sur les 49 groupes neufs répartis sur 27 centres et totalisant 14,44 MW en guise de renforcement de puissances ; et la mise en place de centrales thermiques à fuel lourd:

➤ Ambohimambola II – Sherritt 25 MW

➤ Toamasina 18 MW

Ces dernières acquisitions de la Jirama fonctionnent grâce aux produits dérivés du pétrole : le gas-oil et le fuel lourd.

2.3- Le gas-oil et le fuel lourd, de plus en plus difficilement accessibles

L'évaluation par des calculs financiers ne peut être réalisée que dans les cas où l'on peut rattacher clairement des produits et des charges à l'investissement envisagé. Cette situation n'est pas toujours réaliste, par exemple si l'investissement projeté ne concerne pas un investissement productif autonome, mais seulement une partie insérée dans un ensemble plus vaste.

C'est le cas de la Jirama en investissant dans ces groupes et centrales fonctionnant au gas-oil et au fuel lourd.

En effet, ces derniers étant des produits dérivés du pétrole, ils se trouvent être une partie insérée dans un ensemble plus vaste, qui est le marché du pétrole.

Un marché vaste et tellement imprévisible qui est constamment confronté aux conjonctures politiques et économiques mondiaux, que les calculs financiers s'y rapportant ne peuvent être réalistes. Le pétrole peut être qualifié d'énergie vouée au déclin, pour les raisons suivantes :

2.3.1 - Pic de production

Inévitablement, viendra bientôt la hausse du prix de ce combustible à cause du rapprochement du pic de production, des nouvelles exigences de sûreté et retraitement nucléaire...

En effet, l'on peut s'attendre à la hausse du prix du fuel lourd, du pétrole d'ici peu, les puits se tarissant peu à peu, un à un.

Selon la compagnie pétrolière TOTAL, « le pic de production mondiale de pétrole se situerait dans la décennie de 2020, après quoi, on ne parlera que de chute de production, alors que la consommation ne cesserait d'augmenter, impliquant une explosion des prix des produits pétroliers. »¹

2.3.2- Contexte politico-économique et environnemental

Avec une demande constamment grandissante, et une production quasiment sur le déclin, le pétrole reste un sujet de tensions politico-économiques, entre monopôle, boycott, sabotages, pressions environnementales (pollution). L'achat de fuel-oil et de gas-oil pour la mise en marche des groupes et des centrales thermiques, peut donc nécessiter plus de sorties d'argent sur le long terme puisque le prix du pétrole est tellement instable, et à tendance croissante.

Investir dans le pétrole ne paraît donc plus être un investissement sûr en connaissance de cause des problèmes liés au pétrole.

En déduisant de ces observations, il serait mieux pour la Jirama d'investir dès maintenant dans les énergies renouvelables puisque sur le long terme, et dans le cas de Madagascar, cela ne pourrait lui être que bénéfique.

¹ Source : DELUZARCHE (C), Quels sont les pays producteurs, <http://www.linternaute.com/savoir/petrole/production.shtml> (Mars 2005)

Chapitre III : Les autres problèmes de gestion

Bien que les problèmes de gestion des encaissements et des décaissements soient principalement les causes des problèmes de trésorerie au sein d'une société, nous allons voir dans ce dernier chapitre d'autres problèmes de gestion décelés au sein de la JIRAMA.

En premier lieu, des problèmes d'ordre informationnel relatifs au logiciel de gestion auquel nous attribuerons la première section, des problèmes d'insécurité que nous verrons dans la deuxième section, et enfin des problèmes relatifs au nombre important de banques dans la troisième section.

Section 1 : Adoption difficile du nouveau système d'information et de gestion

La technologie de l'information est présente dans toutes les activités d'une société et son rôle se voit croissant.

A l'origine de ce phénomène on trouve l'amélioration des performances techniques en matière de traitement et de transfert des informations mais aussi la baisse spectaculaire des coûts. Mais ces logiciels révolutionnaires ont aussi un autre point fort, et c'est là un des facteurs clé de cette réussite, c'est la convivialité des systèmes mis en place, qui permet à des non-spécialistes d'être capables de les utiliser, à raison d'un soupçon de logique.

1.1- Le nouveau logiciel de la Jirama

En ce qui concerne la JIRAMA, elle vient d'adopter un nouvel outil informatique, le logiciel SAGE X3 pour le traitement de ses informations.

Le logiciel SAGE X3 ayant pour objectif :

- Une standardisation des procédés dans tous les Centres en ce qui concerne les comptabilisations, les pièces comptables, les méthodes de justifications de comptes, les natures d'écritures à passer dans les centres et au niveau du Siège, les formulaires utilisés
- Une amélioration des délais de justifications et d'arrêts des comptes
- Une meilleure complémentarité dans les travaux du comptable et ceux des auditeurs

➤ Une uniformisation des règles de gestion comptable à appliquer à travers les Centres.

La production d'informations financières fiables, claires et exploitables par des utilisateurs des données comptables nécessite l'utilisation de principes et/ou conventions bien définies. Ceux-ci devant être conformes aux pratiques et usages en la matière pour permettre de refléter l'image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des opérations réalisées par la société.

Ainsi, suivant les principes comptables fondamentaux, la comptabilité est tenue conformément d'abord aux huit principes comptables du PCG 2005 Malagasy, ensuite aux conventions comptables de base (cohérence avec les normes comptables internationale IAS/IFRS).

Notamment, afin d'établir la cohérence entre ces principes et conventions avec le logiciel X3, les faits suivants ont été réunis :

- Le respect du flux existant dans le logiciel SAGE X3
- La possibilité de vérifier toutes opérations comptables et tous soldes de compte.
- La nécessité de justifier chaque écriture par une ou des pièces comptables
- Dans le logiciel SAGE X3, chaque pièce comptable doit avoir un numéro de référence unique afin de mieux suivre tous les documents comptables.

Ce logiciel est donc un outil fiable et qui tend à améliorer les procédures de travail et en traitant les données de la JIRAMA en temps réel. Logiquement, il est d'un grand aide pour le personnel, puisqu'il facilite le travail et produit en même temps des résultats fiables. En effet, il permet le transfert et le traitement rapide de quantités importantes d'information.

Mais le fait d'accroître sur le plan matériel (équipements) et immatériel (logiciels) les capacités de traitement de l'information et de réduire leur coût ne suffit pas.

Il est aussi nécessaire que les utilisateurs soient à même de mettre en œuvre, dans les meilleures conditions, les nouvelles possibilités qui leur sont offertes.

Dans le cas de la Jirama, le personnel s'est vu le privilège d'avoir à leur disposition un nouveau logiciel leur permettant de faciliter leur travail et de fiabiliser les informations,

permettant aussi au trésorier de connaître en temps réel les flux de trésorerie réalisés ou prévisionnels.

Mais la mise en place de ce nouveau logiciel bien que bénéfique pour l'ensemble de la société présente quelques difficultés qui devront faire l'objet d'attention particulière venant des responsables.

1.2- Problème de maîtrise du logiciel

Après la mise en place du logiciel SAGE X3 au début de l'année 2010, le personnel n'a pas bénéficié d'une formation complète et appropriée pour la bonne maîtrise du programme.

L'investissement en formations et en accompagnement s'avère pourtant être d'une grande utilité, parce qu'au lieu de s'adapter au nouveau logiciel, les employés doivent d'abord le découvrir d'eux même, ils tâtonnent, font des erreurs pour les corriger ensuite jusqu'à ce qu'ils comprennent ce qu'il faut ou ne pas faire.

Des procédés qui augmentent considérablement les risques, quant à la qualité et la fiabilité des informations, sans parler du temps perdu à faire et refaire les mêmes opérations, jusqu'à assimilation du principe de fonctionnement.

1.3- Problèmes de connexion

Des problèmes de connexion sont aussi à constater au sein du réseau, parfois la connexion au logiciel prend du temps. Ce phénomène peut être dû à des problèmes de réseaux, mais aussi à une faible performance des machines utilisées, le parc informatique n'étant rénové que rarement. Tout cela retarde les informations, qui en principe devraient circuler de manière fluide pour assurer l'exactitude des données à traiter et donc pour une bonne marche de tout le système.

Notons aussi qu'actuellement, SAGE X3 ne peut suivre que les opérations dans le DIR TANA et DIR TAMATAVE, étant donné que ce logiciel n'a été adopté qu'en 2010. Ce qui a pour impact le retard ou la complication du traitement des informations pour l'élaboration des documents comptables tel que le grand livre et l'élaboration des Etats Financiers.

Effectivement, le personnel de la comptabilité est obligé de faire une descente sur terrain pour fiabiliser les informations et de faire une imputation sur Excel pour vérifier la situation réelle de la trésorerie et trouver l'erreur au niveau du logiciel.

Section 2 : Problèmes d'insécurité

2.1- Des vols de câbles

La Jirama étant une société d'envergure nationale, les branchements pour la distribution de l'eau et de l'électricité parcourent grandes villes et petits villages du pays, donc nécessitant d'importantes infrastructures et il en est difficile d'assurer leur sécurité.

Effectivement avec près de 340 000 abonnés pour l'électricité, le nombre des branchements et des installations de câble et de fil électriques sont incalculables.

Face à cette situation, des malintentionnés bien organisés pratiquent le vol de câbles et fils électriques de la Jirama. Des vols qui se font tellement nombreux que les installations se retrouvent défectueux et parfois inutilisables.

Par exemple, en 2009 il a été enregistré un vol de 30.000 km de câbles. Des coupures surviennent alors sur les axes qui desservent les abonnés où ont lieu ces vols, étant donné que les câbles restants n'arrivent plus à transférer assez d'électricité.

En valeur, ces 30.000 km de câble représentent environ 396 millions d'Ariary de pertes¹. Et puisque la priorité reste la satisfaction des clients, la remise en place de ces installations nécessite une sortie d'argent supplémentaire pour la Jirama.

Abus de biens publics ou abus de biens sociaux, l'un des deux, tous les deux ? L'on ignore comment qualifier ses vols de câbles électriques que subit la Jirama chaque année.

Interview : Clémence RANJALAHY, Responsable Communication de La Jirama Andohalo¹.

Quelles sont les conséquences du vol de câble dont vous êtes victimes ?

L'impact direct du vol de câble est la coupure de l'électricité sur la zone concernée. Et nos consommateurs pensent toujours qu'il s'agit d'un délestage pourtant il n'y a plus de délestage à l'heure actuelle. Sur le plan matériel, les vols ont aussi un impact sur la gestion du

¹Source : Prisca R, « Câbles volés : 396 millions d'Ariary de pertes en 2009 », <http://www.sobika.com/v2/interview.2010/jirama.php> (22 Février 2010)

matériel et ce sont les demandeurs d'énergie qui en paient les frais dans le sens où leurs installations vont être retardées suivant la disponibilité du câble électrique.

Connaissez-vous la raison particulière de ces vols de câble ?

Le câble est un produit très convoité, ainsi, en 2009 par exemple, on enregistre un vol de 30.000 km. Les voleurs programment un vol massif et selon les informations, c'est l'aluminium qui y est intégré qui les intéresse. Jusqu'à présent, nous ne savons pas à quoi sert au final cet aluminium. Il arrive même parfois fois, et c'est le plus malheureux que les voleurs reviennent deux fois sur la même zone

Pourriez-vous nous donner la valeur de la perte en 2009 ?

En valeur, ces 30.000 km de câble représentent environ 396 millions d'Ariary de perte. Evidemment, nous portons plainte mais parfois, les accusés s'en sortent. Cette perte nuit à la société productrice d'électricité que nous représentons. Elle pénalise aussi les usagers du réseau de notre ligne électrique et les demandeurs d'énergie en général. Aussi, faisons-nous appel à toutes les personnes ressources et responsables à agir en cas de vol.

2.2- Des braquages d'agences

Dans les agences éparpillées dans l'île, où les clients effectuent leurs règlements de factures, la surveillance est assurée par des agents de sécurité. Pour ne pas prendre de risques, ces agences procèdent au transfert de l'argent qu'ils ont en caisse, à la banque ou à la poste, dans le cas où la région ne possède pas de banque à disposition.

Mais ces mouvements se font remarquer et les agences de la Jirama font souvent l'objet de braquage à main armée, avant ou pendant ces transferts. Des sommes importantes se trouvent alors dérobées et impactent directement sur les rentrées d'argent de la société.

« Braquage en plein jour hier à Ambohipo. Deux bandits munis d'arme à feu ont attaqué la succursale de la JIRAMA. Ils ont pu emporter 34 millions de nos francs. L'attaque s'est produite aux environs de 14 heures et trente minutes. « Tout était très calme, quand soudain deux hommes armés, à visage découvert, ont fait irruption. Ils ont menacé les occupants de la salle et demande toute liquidité disponible à la caisse », témoigne un jeune homme qui était présent sur les lieux. Au total, les malfaiteurs se sont emparés de 34 millions Fmg. Leur

forfait accompli, les bandits ont pris la fuite en empruntant les ruelles du quartier. Alertés, les éléments du Groupe d'Intervention Rapide (G.I.R) de la police sont arrivés sur les lieux, mais les deux hommes ont déjà disparu dans les dédales de la cité d'Ambohipo. Ils ont quadrillé les environs immédiats, mais en vain. Une enquête est ouverte.

Faut-il rappeler que pas plus tard que jeudi dernier, une sous agence de la Jirama sis à Andranonahoatra – Itaosy fut la cible des bandits. Ils ont attaqué une Nissan Pick-Up qui devait déposer deux sacs contenant respectivement 30 millions et 65 millions Fmg. Ils s'en sont pris au chauffeur du véhicule en le menaçant avec leurs armes et s'emparent de la voiture et de tout son contenu, avant de disparaître en trombe, en empruntant la route d'Avarabohitra. Fort heureusement personne n'a été blessé lors de ces deux attaques. »¹

Section 3 : La complexité du fait de travailler avec plusieurs banques

3.1- Les banques

Pour assurer son bon fonctionnement, la société travaille avec les banques. Elle utilise ces dernières non seulement pour sécuriser le dépôt de leur trésorerie, mais aussi pour pouvoir jouir de leur différents services et avantages pour faciliter les diverses transactions financières qu'elle génère.

La gestion de trésorerie repose d'une part sur la connaissance des conditions bancaires qui sont souvent complexes et d'autre part des relations que l'entreprise entretient avec les banquiers.

Les entreprises sont généralement en relation avec plusieurs banques, le nombre total de comptes possédés peut ainsi atteindre la dizaine, voire la cinquantaine pour les grandes entreprises.

C'est le cas pour la JIRAMA, cette situation s'explique par le fait de la dispersion géographique des établissements et des clients de la société.

¹Source : Aina R, « Attaque à main armée, 34 millions dérobés à la JIRAMA Ambohipo », Midi Madagasikara, 11 Novembre 2010

Voici donc une liste des banques avec lesquelles travaille la Jirama, avec leurs agences respectives éparpillées dans tout le pays :

- BNI-CA
- BMOI (Groupe BNP PARIBAS)
- BFV- SG
- BOA (Groupe Bank of Africa)
- ACCES Banque

Travailler avec plusieurs banques permet à l'entreprise d'assurer une situation de trésorerie stable, parce qu'elle lui procure de multiples choix et par conséquent de multiples services. De par cette multitude de choix, l'entreprise peut comparer les conditions, les qualités de service et ainsi faire jouer la compétition pour obtenir les conditions optimales sur les divers taux bancaires.

Prenons le cas de la JIRAMA pour le placement de ses excédents de trésorerie dans des dépôts à termes par exemple. Un appel d'offre est soumis auprès de toutes les banques afin de déterminer l'offre la plus avantageuse en ce qui concerne le taux qu'il soit le plus élevé, la pénalité dans le cas de remboursement avant la date prévue. C'est seulement après avoir étudié les différentes offres que la JIRAMA se souscrit à un dépôt à terme.

Elle a donc l'avantage de faire jouer la concurrence des banques en sa faveur pour obtenir l'offre optimale.

3.2- Les inconvénients

Il faut cependant ajouter qu'avoir des partenaires multiples dans ce domaine rend beaucoup plus complexe le suivi et le contrôle des opérations bancaires.

Effectivement, la multiplication des comptes bancaires représente une difficulté certaine parce que la gestion de trésorerie ne peut pas être globale, elle doit être réalisée pour chaque banque et pour chaque compte. Le responsable de la Trésorerie doit alors faire face à la gestion de chacune des banques, pour compiler ensuite et arriver à une situation de Trésorerie. Une opération qui retarde les informations, pourtant nécessaires pour connaître en temps réel les flux de trésorerie réalisés.

Le responsable doit aussi jongler entre les différentes banques dans le cas où certaines auront des soldes négatifs par rapport aux autres, ou aussi dans le cas où la banque concernée ne possède pas en son compte la somme nécessaire à une quelconque transaction, des virements de fonds d'une banque à une autre doivent alors être effectués.

Ces manipulations font exposer la société à des risques d'erreurs et de confusion.

Avoir plusieurs banques engendre aussi plus de frais financiers à payer. Rien que pour l'année 2008 les dettes financières de la JIRAMA étaient de 61 436 millions d'Ariary.

Voilà donc ce qu'il en est des problèmes de trésorerie de la Jirama.

Pour résumer, ils représentent la diminution considérable des excédents de trésorerie, où la société puise pour combler l'écart entre les encaissements qui diminuent et les décaissements qui se font plus importants.

Le problème des encaissements étant le retard ou non-paiement de factures du côté des clients, celui du décaissement lié l'instabilité des prix du gas-oil et du fuel lourd.

Une situation qui pourrait être fatale à la Jirama, si elle ne réagit pas pour redresser la barre. Des redressements à l'ère du temps, qui viseraient le long terme. Des investissements lourds, certes, en ressources, en compétences et en matériel, mais qui représenteraient une rentrée d'argent constante et sure pour la Jirama.

Partie III
Les solutions

La partie précédente nous a évoqué une trésorerie à priori saine, mais qui, néanmoins se trouve être menacée par la diminution considérable de ses excédents de trésorerie.

Il est de ce fait impératif de déterminer les mesures adéquates à ces problèmes, pour éviter que la situation ne se dégrade, voire qu'elle n'atteigne le point du non-retour : la liquidation des excédents de trésorerie.

Dans cette troisième partie, nous proposerons donc des solutions innovantes, qui aideront la société à améliorer son état de finance. Des solutions aux problèmes d'insécurité, de règlement de factures, les détournements de fonds, et d'autres problèmes évoqués il y a peu.

Chapitre I : Résolution des problèmes de gestion des encaissements

Gérer l'encaissement ou gérer les clients se révèle être presque le même exercice. Pourtant déjà préoccupés par la vente ou la production, presque tous les dirigeants négligent la gestion de leur portefeuille client alors qu'elle englobe en moyenne le tiers de son actif, ce qui est un peu le cas de la Jirama, parce qu'elle ne dispose pas encore de dispositif adéquat pour suivre tous ses clients.

De plus son encaissement se trouve être réduit encore plus par la cessation des fonds venant des bailleurs, sans oublier les possibilités de détournements d'argent.

Afin d'améliorer cette situation, nous allons suggérer des mesures en fonction de chacun des problèmes évoqués dans la partie précédente. Ainsi nous allons subdiviser ce chapitre en trois sections, à savoir respectivement : les solutions aux problèmes de retard de paiement, la cessation des octrois de fonds de la part des bailleurs et les possibilités de détournement d'argent.

Section 1 : Solution concernant les retards de paiement des clients

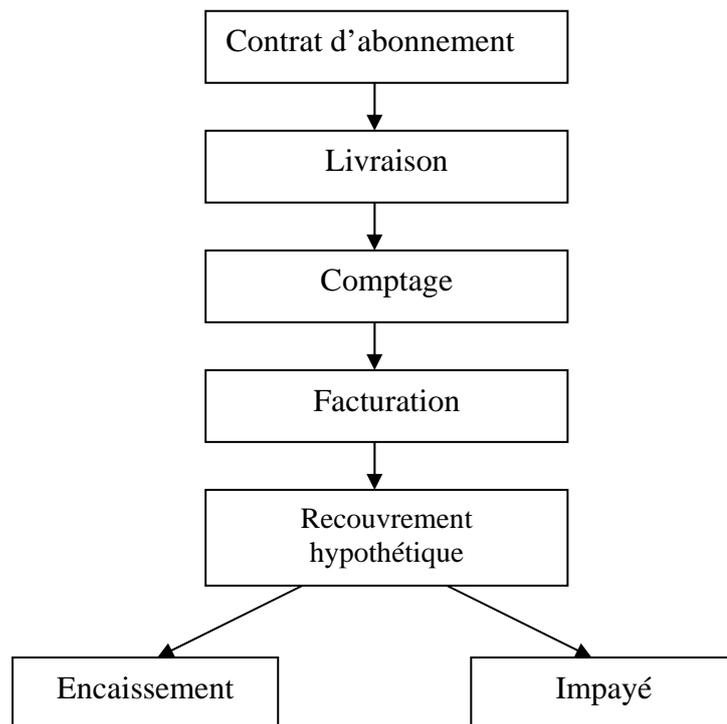
1.1- Mise en place et vulgarisation d'un nouveau système de vente

Actuellement il subsiste un écart entre la vente et la recette de la Jirama, dû au décalage temporel entre la livraison du produit et son encaissement.

Cet écart provient de la déficience du système de vente (système d'abonnement), chose qui n'est pas très avantageux pour l'entreprise.

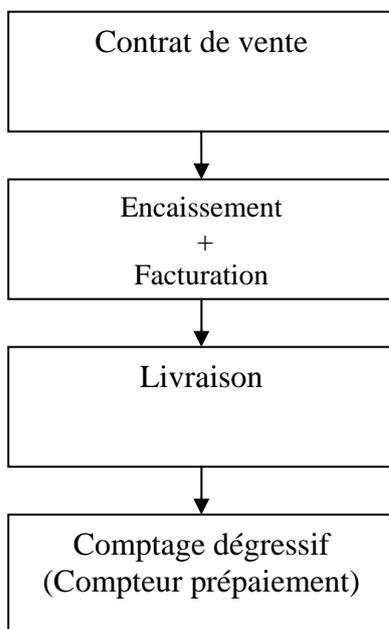
La mise en place d'un nouveau système de vente serait ainsi un atout pour la société.

- Le système de vente le plus courant se présente ainsi :



L'ancien système de vente (Figure n°5)

- Le nouveau système de vente se présente par contre ainsi :



Le nouveau système de vente (Figure n°5)

La différence entre ces deux systèmes est flagrante, l'actuel est plus long et nécessite la mise en place d'une gestion de risque financier tandis que le nouveau système propose un paiement avant toutes livraisons aux clients. Il permet d'anticiper l'encaissement avant suivi à la fois de la facturation. Ce système est appelé système de vente au comptant grâce à l'utilité du client de payer avant de consommer, ce qui devrait régler le problème des retards de paiement des clients.

Mais le remplacement de l'actuel compteur conventionnel par ce nouveau type de compteur prépaiement nécessite de grands investissements de la part de la Jirama.

1.2- Mise en place d'une bonne politique de crédit

Tant que la Jirama utilise l'actuel système de vente, elle doit appliquer une bonne politique de crédit réduisant au maximum les risques financiers de la vente.

➤ Collecte d'information sur les clients

Il incombe à la société de collecter des informations relatives à la situation du client et ensuite de suivre son évolution. L'octroi de crédit client doit ainsi passer par cette recherche

d'information sur le client et une analyse de sa situation. (La meilleure source de renseignement pour la société reste l'équipe commerciale.)

L'analyse devra se porter sur l'évaluation de la qualité des clients, ce qui revient à juger la probabilité de défaut de paiement. Cette analyse se fera par le biais des différents documents établis par l'entreprise à savoir le fichier client, la balance âgée,...

Ainsi, tous les signes de danger ou de vulnérabilité devraient être repérés, conservés et analysés.

➤ **Application stricte de la procédure**

Il n'y rien d'étonnant dans la réaction des clients, qu'est de toujours rechercher à retarder le règlement de ses dettes. Mais la société devrait éduquer ses clients, et leur inculquer de bonnes habitudes concernant le paiement. Effectivement si ceux-ci ont l'habitude de payer avec retard sans que la société réagisse, ils ne verraient aucune raison de changer cela.

La société ne devrait donc plus tolérer les reports de paiements sans aucune négociation préalable et appliquer sans hésitation les coupures.

➤ **Instauration des intérêts de retard**

Actuellement il n'existe pas encore de texte officiel de la part de l'Etat concernant l'application des intérêts de retard. La société ne peut donc pas l'appliquer pour le moment mais cette procédure pourrait motiver les clients à s'acquitter de leurs dettes rapidement.

1.3- Mise en place de stratégies pour les clients à problèmes

Les solutions préconisées sont différentes selon les catégories du client.

➤ **Les clients particuliers**

Il s'agit d'accorder des paiements échelonnés dans le cas où un cumul de factures se présente. Néanmoins une lettre de change serait établie pour assurer le recouvrement des créances.

➤ Les clients Administration

Il s'agit d'une meilleure stratégie d'approche des entités publiques.

Pour le Budget général :

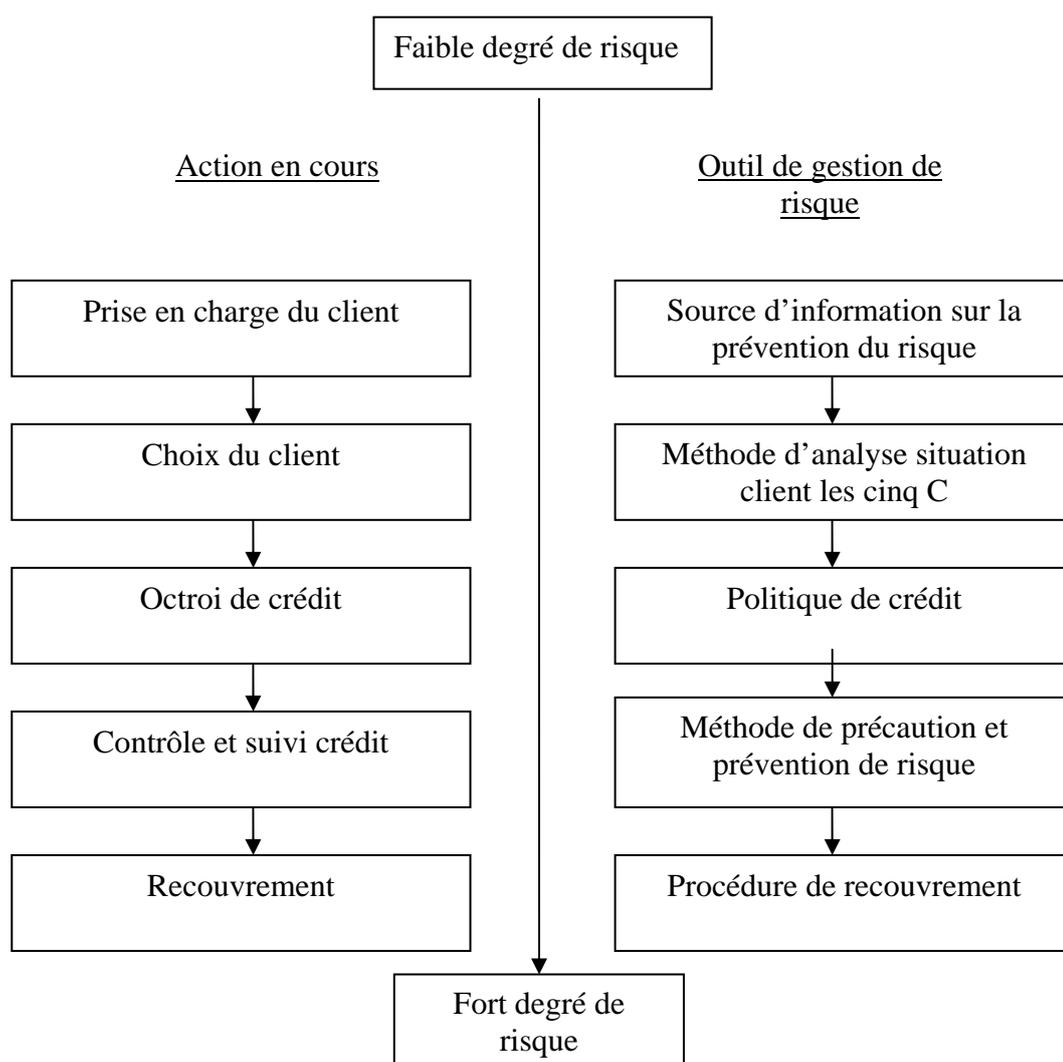
Une approche des élus de l'assemblée nationale pour l'augmentation des crédits alloués aux dépenses de l'eau et de l'électricité.

Pour le budget autonome et annexe :

Chaque Ministre de tutelle devrait être sensibilisé pour suivre la bonne affectation de budget.

1.4- Proposition d'un plan de gestion de risque

L'application d'un système de vente à crédit demande la gestion des risques encourus dès le début de l'opération commerciale jusqu'à sa fin. Voici un exemple de plan de gestion de risque :



Exemple de plan de gestion de risque (Figure n°7)

Lors de la prise en charge d'un nouveau client, c'est-à-dire lorsqu'une demande d'abonnement a été formulée, on doit passer par la recherche d'information concernant le client.

On peut classer les clients selon leur source de renseignement :

➤ Les sources internes : Par les visites, les forces de vente,...

Avant l'engagement avec un client, il est utile de connaître

- Son identité
- Sa surface financière
- Ses antécédents financiers
- Et donc de répondre aux questions : Qui est-il ? Comment est-il ?

Comment était son passé ?

➤ Les sources externes

- Le greffe du tribunal de commerce (le registre du commerce et des sociétés)
- L'agence de renseignement
- Les banques (orientation générale mais pas la solvabilité)
- Les banques de données (INSTAT)
- La presse

Ce choix du client peut aboutir à une analyse plus approfondie de la situation du client par le biais des critères appelés « les cinq C » du crédit :

- Capital (surface financière, taille)
- Character (réputation)
- Collatéral (garantie de sa situation de trésorerie)
- Capacity (Capacité)
- Conditions (environnement)

Ainsi, ces examens du client devraient toujours précéder les octrois de crédits afin de faire le bon choix concernant la meilleure politique de crédit adaptée à chaque catégorie de client (Affectation à une catégorie de client, garantie prise, ligne de crédit, délai de paiement,...)

Pour le suivi et le contrôle de cet octroi de crédit, des mesures de prévention et de précaution doivent être mis en place pour servir de clignotants aux risques de défaillance.

Les techniques usuelles sont :

- Le contrôle du plafond du crédit
- « La balance âgée » ou balance par antériorité des soldes qui fournit la liste des soldes des comptes clients en indiquant leur degré d'antériorité
- La connaissance des indicateurs non financiers permettant de porter une appréciation sur l'Etat de santé d'une entreprise (exemple grève de longue durée, licenciement collectif, report de paiement,...)
- La méthode des points de risque : Il s'agit de donner une note aux informations et renseignements retenus comme significatifs, de leur affecter un coefficient et d'en tirer une note globale.
- La mise à jour des fiches clients : Le fiche client est aussi un outil indispensable de la gestion du risque client, à condition que son contenu soit actualisé tout au long du circuit commercial.

C'est de par la connaissance de la situation du client et du constat de sa défaillance que l'on oriente le choix de la procédure de recouvrement propre à chaque client traité : amiable ou judiciaire. Néanmoins, la relance doit être au bon moment, au bon endroit et par le moyen le plus adapté.

Section 2 : Solutions concernant la cessation des octrois de fonds venant des bailleurs et de l'Etat

2.1- Prudence dans la prévision des recettes consécutives à ce genre de financement

La prévision des recettes consécutive au financement venant des bailleurs devrait être faite avec beaucoup de prudence. Il ne faut pas sous-estimer les délais, parfois longs, entraînés par les différentes formalités qui accompagnent la réalisation de ces opérations ainsi que les aléas que peuvent rencontrer les négociations avec les organismes financiers sollicités.

Dans le cas de la Jirama, les financements des bailleurs, qui lui ont été d'une grande aide, ont cessé suite aux contraintes politiques du pays.

Rappelons-le, les indicateurs liés à la gouvernance et à la démocratie que les bailleurs de fonds exigent devraient être remis en place, afin que Madagascar puisse réintégrer les pays bénéficiaires des fonds. Chose qui est hors de la compétence de la Jirama.

Il faudrait donc une évolution favorable de la situation politique à Madagascar pour espérer d'éventuels financements venant des bailleurs.

2.2- Adoption d'autres ressources de financement à long terme

Pour compenser les ressources durables et ainsi faire en sorte d'augmenter le FRNG, la Jirama peut toujours faire appel à d'autres ressources de financement à long terme comme les augmentations de capital (par apports en numéraires ou en nature) et les emprunts et crédits.

➤ L'augmentation de capital

L'augmentation de capital, contrairement à l'emprunt, n'implique aucune charge financière ultérieure.

L'augmentation de capital peut être réalisé :

- Par apport en numéraire, quand la contrepartie de l'augmentation de capital est représentée par des sommes d'argents
- Par apport en nature quand la contrepartie de l'augmentation de capital est représentée par des actifs (immobilisations, stocks, créances,...)
- Par incorporation de réserve mais celle-ci ne constitue pas alors une ressource de financement : seule la structure des capitaux propres est modifiée, mais aucun apport nouveau n'est réalisé.

Cette augmentation de capital permet aussi une nouvelle marge de manœuvre pour des emprunts nouveaux.

Pour le cas de la Jirama, elle ne peut pas encore faire appel à l'augmentation de capital par apport en numéraire pour l'instant. Effectivement, la Jirama étant une S.A, les textes juridiques stipulent que le capital ancien doit être intégralement libéré sauf s'il s'agit d'une augmentation de capital par apport en nature. Et actuellement, du moins pour l'année 2008 dont nous avons le bilan pour preuve formelle, la Jirama possède encore en son compte 50 milliards d'Ariary de capital non libéré, il lui est donc encore impossible d'augmenter en numéraire son capital. Par contre elle est en mesure de l'augmenter en nature.

➤ **Les emprunts et crédits**

Tout l'art de l'entreprise est d'utiliser l'emprunt pour générer une augmentation de résultat d'exploitation qui couvrira au moins la charge financière et le montant de l'emprunt à rembourser.

Nous distinguons quatre sortes d'emprunt que les banques mettent à disposition des prêteurs :

- Les crédits à long terme (supérieur à 7 ans) pour le financement d'immobilisations
- Les crédits bancaires à moyen terme
- Les crédits bancaires à moyen terme garantis
- Les crédits spécifiques

Comme le cas d'EDF, « la société productrice d'eau et d'électricité de la France qui a appliqué l'endettement pour ses ressources de financement(...) Avant de revenir en force sur le marché financier français, l'EDF avait amplement recouru à l'endettement en 1984 (...) »¹

La Jirama devrait ainsi prendre exemple sur son confrère français et appliquer la politique de l'emprunt pour le financement de ses ressources.

Section 3 : Solutions concernant les détournements d'argent

C'est au contrôle interne qu'il revient d'assumer la double mission de surveillance et de correction, et plus précisément les contrôles préventifs et les contrôles de détection dans notre cas.

En effet, les contrôles préventifs ont pour but d'éviter ou au moins de réduire les risques d'erreurs, de fraudes ou de détournements, tandis que les contrôles de détection sont mis en place pour déceler les fraudes et erreurs éventuelles. Autrement dit, il s'agit d'augmenter au maximum les chances de découvrir les fraudes.

Ainsi, afin de dissuader d'éventuels détournements, les contrôles préventifs et les contrôles de détection devraient être très stricts dans les nombreuses agences et secteurs

¹ Source : Extrait d'un article non signé, Le Monde, 19 Janvier 1985

éparpillés de la Jirama dans toute l'île. Cela s'applique surtout dans les zones très écartées où les détournements sont les plus tentants.

3.1- Les contrôles préventifs et les contrôles de détection

Des contrôles aléatoires devraient être ainsi fait auprès de chaque agence. Les contrôles se feraient au hasard sur une opération effectuée, pendant lesquels on effectuera des vérifications sur par exemple l'objet d'une demande de fonds, sans oublier bien sur les pièces justificatives.

(Exemple, remplacement d'une pièce défaillante : Cette pièce existe-t-elle vraiment?)

Le prix exact de l'objet (Combien a-t-il coûté?)

Et les précisions qui vont avec (Où l'a-t-on acheté?)

3.2- Vigilance des responsables

Les responsables devraient aussi être prudent et vérifier même jusqu'au plus petit montant louche car ce sont les montants de ce genre qui à la longue causent de grands déficit à la société.

Des sanctions sévères devraient aussi être infligées aux fraudeurs afin de les dissuader.

Chapitre II : Solutions aux problèmes de gestion des décaissements

De même que les encaissements, gérer les décaissements revient à gérer les fournisseurs, régler les différentes entités qui sont liées aux activités de l'entreprise y compris les droits et taxes, rembourser les prêts des institutions financières avec les intérêts. La gestion de ces décaissement devrait relever d'attentions spéciales, surtout en terme de prévision pour ne pas qu'il y ait de mauvaise surprise.

Dans le cadre de ces prévisions des décaissements, nous allons répartir ce deuxième chapitre en deux sections lesquelles aborderont les solutions concernant les problèmes de maîtrise des dépenses d'exploitation, et les problèmes d'investissement.

Section 1: Solutions concernant le décaissement sur les dépenses d'exploitation trop élevées

Comme vu précédemment, les dépenses concernant la production, à savoir le gas-oil, le fuel-oil, les achats en énergies, les locations de groupes électrogènes et autres frais de production constituent 80% des dépenses d'exploitation de la Jirama, des dépenses qui sont nécessaires pour la mise en marche des groupes électrogènes, plus précisément la production d'énergies.

1.1- Investir sur le long terme

Afin de maintenir la solvabilité de l'entreprise sans devoir puiser parmi ses excédents de trésorerie, la Jirama devrait investir sur le long terme, des investissements qui lui assureront un revenu stable sans la crainte d'éventuelles augmentations du prix d'énergie, essentiel pour sa productivité.

En effet, ces dépenses d'exploitation étant trop lourdes pour la société en ces périodes de crise, il serait utile d'investir dans d'autres sources d'énergie.

Depuis quelque temps, dans les pays développés comme dans les pays en voie de développement, on parle beaucoup de développement durable, de préservation de la nature, d'énergies renouvelables, c'est un phénomène d'actualité.

En termes de production d'énergie, le système photovoltaïque et les éoliennes sont les plus fréquents lorsqu'on parle de développement durable. Le pétrole étant une énergie vouée au déclin, le pic de sa production se rapprochant.

1.2- Le développement durable - Un investissement utile

La Jirama est engagée dans toutes les formes d'énergies renouvelables: aujourd'hui avec l'hydraulique, l'éolien, le photovoltaïque et demain, avec la géothermie profonde.

Une énergie renouvelable est une énergie exploitée par l'Homme, de telle manière que ses réserves ne s'épuisent pas. En d'autres termes, sa vitesse de formation doit être plus grande que sa vitesse d'utilisation.

Le caractère renouvelable d'une énergie dépend de la vitesse à laquelle la source se régénère, mais aussi de la vitesse à laquelle elle est consommée. Le pétrole ainsi que tous les combustibles fossiles ne sont pas des énergies renouvelables, les ressources étant consommées à une vitesse bien supérieure à la vitesse à laquelle ces ressources sont naturellement créées.

Le Soleil est à l'origine de nombreuses énergies renouvelables. Son rayonnement constitue en lui-même une énergie exploitable. Ce rayonnement donne aussi naissance à d'autres formes d'énergie, ainsi le cycle de l'eau permet de créer de l'hydroélectricité, le vent est aussi exploité. La photosynthèse a aussi comme origine le soleil, elle crée différents matériaux exploitables énergétiquement, mais pas toujours renouvelables. La chaleur interne de la Terre est source d'énergie considérée comme renouvelable, la géothermie. La rotation des astres, système Terre-Lune, engendre des mouvements d'eau à la surface de la Terre, mouvements exploitables énergétiquement via l'énergie marémotrice.

L'investissement dans les énergies renouvelables pourrait sans doute assurer une rentrée d'argent sûre et stable pour la Jirama, étant donné que les ressources d'exploitation ne sont pas difficiles à trouver, ne s'épuisent pas, mais surtout ne coûtent pas cher, contrairement aux produits dérivés du pétrole.

Section 2 : Solutions concernant les problèmes d'investissement

2.1- Un investissement d'innovation

Aucun acte de gestion n'engage plus l'entreprise que l'investissement.

Toute décision en matière d'investissement a un caractère irrémédiable qui ne donne de ce fait quasiment aucun droit à l'erreur.

« Un investissement, au sens comptable est un engagement de trésorerie qui provoque des flux financiers durant une période qui excède celle de l'exercice social : la nouvelle machine, l'usine ou le brevet, une fois acquis génèreront des charges de production et des produits d'exploitation au cours de leur durée de vie. Plus simplement, un investissement est donc l'acquisition d'un bien durable pour obtenir des revenus futurs. »¹

Investir parce qu'il faut remplacer l'équipement, mais aussi parce que la demande croît et qu'il faut augmenter les moyens de production.

Et bien que les excédents de trésorerie ne paraissent pas assez pour subvenir à ces investissements, la Jirama pourrait toujours faire appel à des emprunts ou à des subventions venant de l'Etat Malagasy.

L'investissement d'expansion par l'acquisition de groupes électrogènes fonctionnant au gas-oil et au fuel lourd ne paraît pas être un investissement fructueux et rentable pour la société dans un futur proche, tout en sachant que le prix du pétrole va connaître une hausse irrémédiable et irréversible d'ici quelques années.

Il faudrait alors investir dans d'autres énergies, les énergies renouvelables, des investissements d'innovation, qui pourront générer des produits d'exploitation à long terme sans se soucier de pic de production ni de problème de tarissement.

¹ Source : SOULIE, Daniel et ROUX, Dominique. Gestion, Paris, 1^{ère} édition, Presse Universitaire de France 1992

2.2- L'énergie photovoltaïque

L'énergie solaire photovoltaïque est une énergie électrique produite à partir du rayonnement solaire qui fait parti des énergies renouvelables.

La cellule photovoltaïque est un composant électronique qui est la base des installations produisant cette énergie. Elle fonctionne sur le principe de l'effet photoélectrique. Plusieurs cellules sont reliées entre-elles sur un module solaire photovoltaïque, plusieurs modules sont regroupés pour former une installation solaire. Cette installation produit de l'électricité qui peut être consommée sur place ou alimenter un réseau de distribution.

2.2.1- Garantie impérissable

Aujourd'hui, l'énergie photovoltaïque est encore plus chère par rapport à la production de l'électricité fossile et nucléaire, à cause des coûts d'investissements élevés.

Toutefois, elle peut être appelée « énergie du futur », si l'on tient en compte du prix des matériels estimés à la baisse suivant le taux de vulgarisation du système et donc de la hausse du volume d'exploitation mondiale, des progrès techniques.

Elle dispose aussi d'une garantie impérissable : une ressource naturelle. En effet, le rayonnement solaire est intarissable, il est présent et exploitable presque toute l'année.

2.2.2- Éléments de rentabilité d'une installation

Dans les calculs de la rentabilité d'une installation produisant de l'énergie à partir du photovoltaïque, il faut prendre en compte tous les éléments techniques, financiers et fiscaux :

➤ **Flux liés à l'investissement** : Ce sont le matériel (modules, onduleurs...), le transport et le stockage, l'ingénierie et installation et les éventuelles options (télésurveillance) en année 0.

A partir de ce chiffrage de l'investissement pour une puissance donnée, il est possible de calculer l'énergie annuelle qui sera produite, en fonction du taux d'ensoleillement de la région.

➤ **Flux liés à l'exploitation** : Ils reprennent le chiffre d'affaires dès la première année, lorsque la centrale est raccordée au réseau, auquel il faut déduire les différents flux et charges tels l'exploitation et la maintenance, la location de la toiture si applicable, la prime d'assurance, les frais généraux, la taxe professionnelle, les dotations aux

amortissements et aux provisions, la variation du BFR et l'impôt sur les sociétés qui s'applique sur le résultat net, car une société ad hoc est souvent constituée par projet photovoltaïque.

➤ **Flux liés aux financements** : Ils prennent en compte le montage financier, la dette qui peut représenter 80% de l'investissement initial, son remboursement et les intérêts.

Le tableau de flux étant complété, il suffit de calculer la valeur actuelle nette (VAN), le taux de rentabilité interne (TRI) et le délai de récupération pour cet investissement.

2.3- L'énergie éolienne

« Cette énergie est produite par la force exercée par le vent sur les pales d'une hélice. Cette hélice est montée sur un arbre qui peut être relié soit à des systèmes mécaniques qui servent à moulin le grain ou à pomper de l'eau, soit à un générateur qui transforme l'énergie mécanique en énergie électrique. »¹

Nous allons surtout nous pencher sur le deuxième cas suscité, l'énergie électrique créée par la force du vent.

Pour la production d'énergie électrique, l'éolienne est alors couplée à un générateur électrique pour fabriquer du courant continu ou alternatif.

2.3.1- Ses avantages

Cette forme d'énergie ne pollue pas l'atmosphère, et dont les coûts d'installation ne sont pas très élevés. Et comme toute énergie renouvelable, il ne nécessite pas après son installation, d'importants coûts pour les dépenses de fonctionnement.

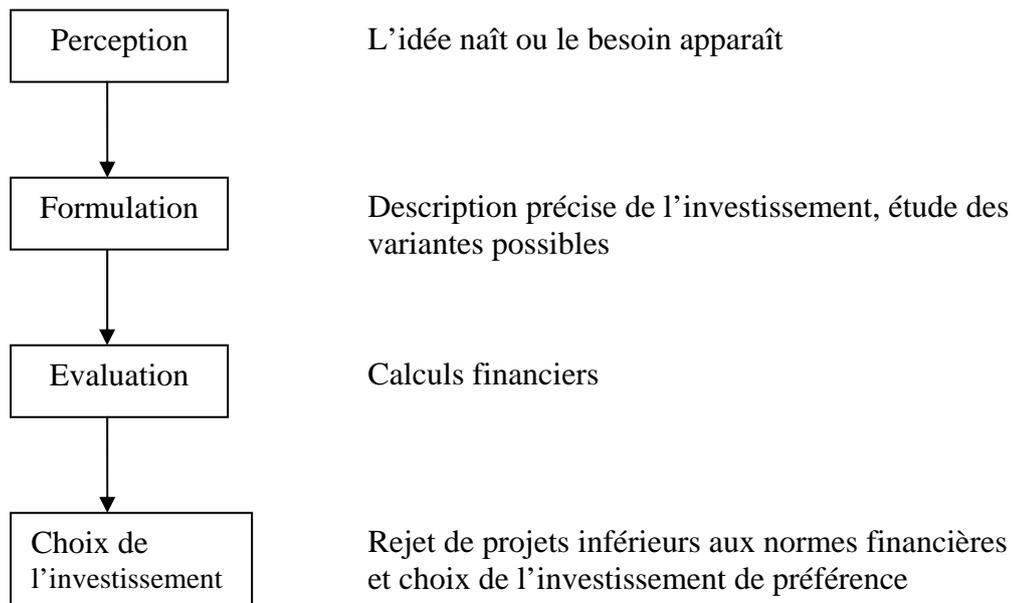
2.3.2- Ses limites

L'énergie éolienne est variable dans le temps. Les petites installations d'éoliennes utilisées en autonome doivent stocker l'énergie sous forme d'accumulateurs qui sont chers si on veut avoir de l'électricité en permanence. En revanche, les installations reliées à un grand réseau électrique sont relayées, pendant les périodes sans vent, par les autres sources d'énergie.

¹ Source : <http://www.fnh.org/naturoscope/Energie/Eolienne/Eole5.htm>

Madagascar, possédant encore à sa disposition de vastes espaces inexploités pourrait bien adopter cette forme de production d'énergie.

2.4- Proposition d'un plan d'investissement (Figure n°8)



Les déterminants de l'investissement

Une décision en matière d'investissement dépend d'un grand nombre de facteurs que l'on peut regrouper en deux catégories principales :

- Le besoin d'investir
- La possibilité d'investir
- Le besoin d'investir

Lorsque la capacité de production ne suffit plus à alimenter la demande actuelle ou prévue, il devient alors nécessaire d'investir. Cette insuffisance de la capacité de production apparaît soit parce qu'à demande constante il faut remplacer l'équipement, soit parce que la demande croît et qu'il faut augmenter les moyens de production.

L'investissement destiné à diminuer le coût en l'adoption du progrès technique dans les méthodes de production est toujours contagieux à terme. Il s'agit en fait de ne pas être le dernier à adopter les nouveaux procédés de fabrication.

Le souci de rentabilité est directement lié à l'investissement.

➤ La possibilité d'investir

Quelque soit l'intensité du besoin, encore faut-il que l'entrepreneur puisse investir, c'est-à-dire que sa situation financière lui permette de faire face à ses besoins, deux cas peuvent se présenter :

- Celui où l'entrepreneur dispose des liquidités nécessaires à l'investissement. En général, l'entrepreneur possède toujours une certaine masse de liquidité et, sauf cas particulier, en quantité suffisante pour assurer une partie au moins des investissements potentiels.

- Celui où l'entreprise est obligée d'emprunter. Dans ce cas, non seulement l'entreprise doit s'acquitter un coût mais encore prend le risque de donner aux prêteurs une influence excessive en cas de difficultés de remboursement.

Le choix d'un investissement ne donne pas toujours lieu à un processus rationnel de décision, tant au niveau de la perception du besoin, de sa formulation, de son évaluation à l'aide d'un critère financier ou de son choix à partir de critères financiers.

➤ La perception du besoin

L'entreprise n'est pas toujours libre de décider si elle va ou pas investir. Les investissements de remplacement ou de modernisation s'imposent à l'entreprise, sauf à renoncer au maintien du potentiel productif. Les investissements d'expansion ou stratégiques lui sont nécessaires, sauf renoncer à tout développement.

➤ La formulation du besoin

L'entreprise peut disposer d'un large choix de modèles et vendus par des dizaines de fournisseurs se livrant à une guère commerciale acharnée. Ou bien souvent il n'aura le choix qu'entre une ou deux modèles parfois fabriqué par un seul fabricant.

➤ L'évaluation

L'évaluation par des calculs financiers peut être réalisée dans les cas où l'on peut rattacher clairement des produits et des charges à l'investissement envisagé.

➤ Le choix d'investissement

Selon Herbert Simon «Les dirigeants disposent rarement de toutes les informations nécessaires au moment de faire leur choix ; de la sorte, au lieu de choisir une solution optimale, ils préfèrent souvent opter pour le choix qui satisfait le mieux un certain nombre de critères minimum. »

Chapitre III : Solutions aux autres problèmes de gestion

Il existe aussi d'autres problèmes indépendants aux encaissements et aux décaissements que la Jirama rencontre, et qui ont une répercussion sur la trésorerie de la Jirama. Ces problèmes que nous allons répartir en sections englobent un manque de maîtrise de la technique, de la technologie, mais aussi l'insécurité et le banditisme à Madagascar.

Section 1 : Solutions concernant l'application du nouveau logiciel SAGE X3

1.1- Formation pour le personnel

Bien que les membres du personnel d'une société soient recrutés pour leur compétence et en fonction de certains critères, tout métier évolue, que ce soit dans l'organisation du travail ou les outils utilisés. D'où la nécessité d'une formation préalable dans toute action à entreprendre dans une société.

1.1.1- Formation concernant le logiciel

Devant un nouveau logiciel, les employés devraient être suffisamment formés afin qu'ils puissent maîtriser leur nouvel outil de travail. Une formation appropriée et complète du personnel concernant l'utilisation en détail de ce logiciel devrait être mise en place pour qu'il n'y ait pas perte de temps.

Il est en fait indispensable de rompre la barrière séparant les spécialistes des non spécialistes et de faire du nouveau logiciel un outil facilement utilisable par tout le personnel concerné. Les grandes technicités des nouvelles procédures sont ainsi appelées à disparaître progressivement.

Pour ce faire, la société ne devrait pas se priver des investissements sociaux qui ont pour objectif de prendre en compte l'évolution des préoccupations sociales, en investissant ainsi dans l'amélioration des conditions de travail par le biais de formation du personnel.

Une formation fonctionnelle pour réaliser à court terme un travail précis qui consisterait à transmettre le savoir faire comme des procédures, des modes opératoires, etc.

1.1.2- Formation « continue »

Effectivement, la formation est une nécessité dans toutes les entreprises, comme le prouvent, d'ailleurs, les entreprises les plus performantes car ce sont elles qui dépensent les sommes les plus élevées pour la formation de leur personnel.

Cette formation « continue » aura pour but de développer le niveau de connaissance et des aptitudes du personnel, afin de favoriser son épanouissement dans le travail. Elle devient nécessaire au cours de carrière pour les raisons suivantes :

- Du fait de l'accélération du progrès technique (l'information, l'Internet, les langues étrangères,...)
- Les conditions d'exploitation obligent parfois l'entreprise à bouleverser radicalement leur méthode de travail (libéralisation du marché introduisant la concurrence)
- Les transformations structurelles et l'évolution technique rendent impossible l'acquisition de connaissances.

Pour son organisation, la formation peut être assurée par la Jirama elle-même avec l'aide d'organismes de formations extérieurs. Mais elle peut aussi être donnée par des instructeurs spécialisés.

L'organisation de séminaires pour échanger des savoir-faire entre les personnels d'un poste serait aussi bénéfique.

1.2- Innovation technique et technologique

Le rôle d'un logiciel de gestion est aussi de repousser les limites que le temps et l'espace imposent. Il permet une réactivité rapide et donc la possibilité d'effectuer des arbitrages mais aussi permet aux informations d'être disponible à temps réel.

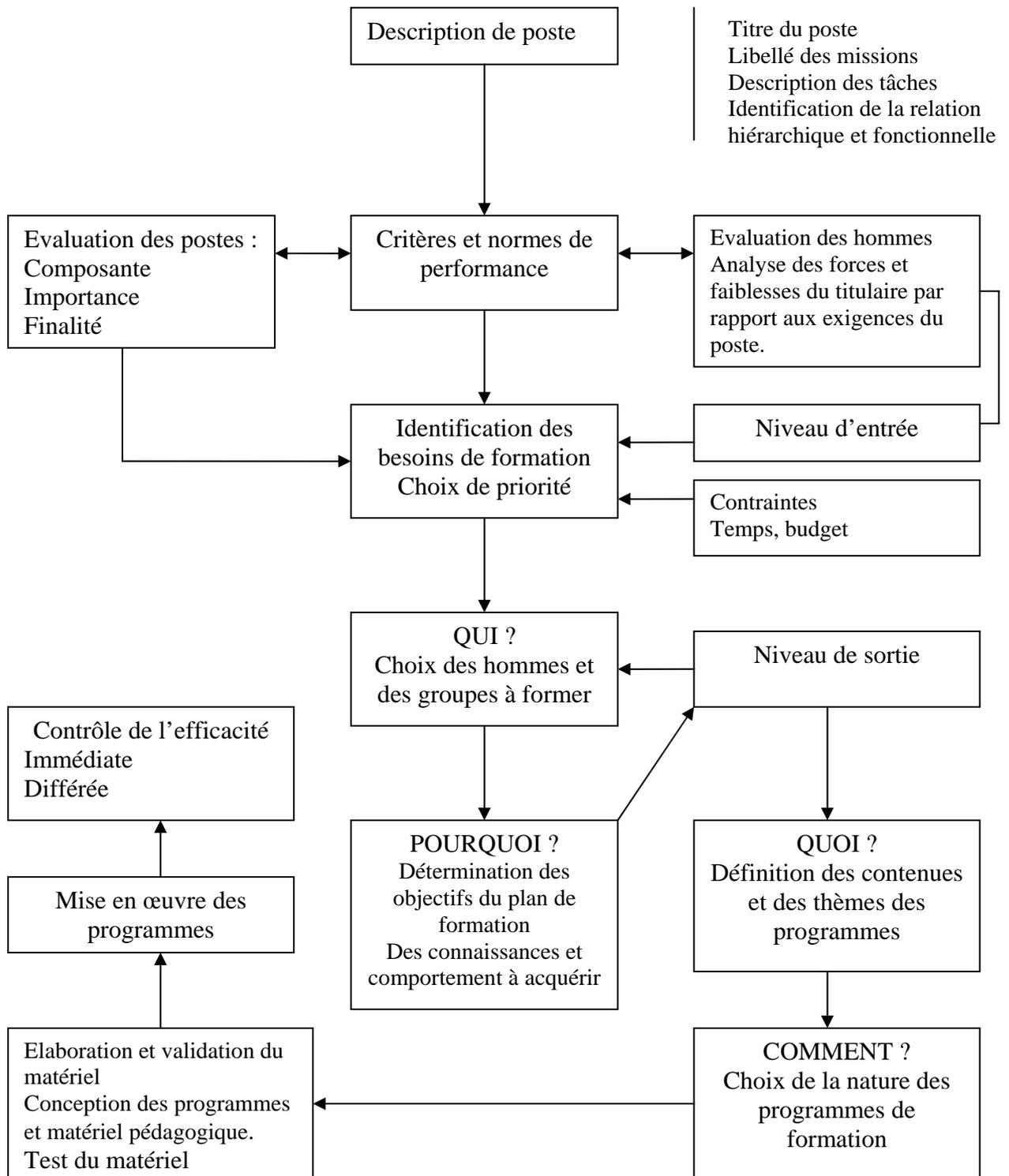
Afin d'éviter les descentes sur terrain pour fiabiliser les informations et ainsi éviter les pertes de temps, l'interconnexion des ordinateurs au sein de la société devrait être opérationnelle et faire l'objet d'attention particulière venant des responsables informatique.

Le réseau devrait être en parfait état de marche pour ainsi garantir la fiabilité de toutes les informations en temps réel.

Les informations impératives que le trésorier devrait surtout avoir à disposition, par le biais de cette inter-connectivité des ordinateurs, devraient porter sur :

- Les opérations d'achat ou de vente réalisées (Service achat et service commercial)
- Les factures émises par l'entreprise, avec leur mode de règlement et leur date de paiement (service commercial et service comptabilité)
- Factures reçues par l'entreprise, avec leur mode de règlement et leur date de paiement (Service achat et service comptabilité)
- Paiements faits par l'entreprise (Service du personnel pour les salaires et charges connexes, service comptable pour la TVA, service financier pour les investissements et les opérations sur les emprunts et sur le capital,...)
- Encaissements reçus par l'entreprise (service du courrier et service comptabilité)

1.3- Proposition d'un plan de formation



Exemple de plan de formation (Figure n°9)

Analyse « des besoins en formation »

Elle repose sur l'interrogation du personnel, l'étude du poste de travail et des changements technologiques et organisationnels.

- L'enquête auprès du personnel allie les entretiens (individuels et groupes) et les questionnaires pour l'évaluation des ressources.
- L'analyse du poste de travail permet également :
 - De déterminer les éléments de formation complémentaire nécessaire pour la maîtrise de la situation professionnelle.
 - De décrire les attributions et les activités liées à un emploi (pourvu ou à prévoir) pour en déduire les qualifications qu'il exige en tenant compte des conditions de travail qu'il impose.

Choix de la politique de formation

La politique de formation est l'un des volets de la gestion prévisionnelle de l'emploi de l'entreprise. Elle possède une double finalité, de répondre aux besoins de l'organisation et de répondre aux attentes du personnel.

Les principaux choix portent sur :

- Les bénéficiaires (Qui ?) : La ventilation des bénéficiaires, selon les catégories professionnelles traditionnelles.
- Les objectifs de formation (Pourquoi ?) : On peut retenir un ou plusieurs objectifs
- Les contenus (Quoi ?) : Formation générale ou formation technique
- Les modalités (Comment ?) Incluant la durée, les moyens externes ou internes...
- Le budget et le temps

Le contenu du plan de formation

Le plan de formation contient l'organisation des actions de formation en fonction des objectifs retenus. Il contient aussi la liste des moyens prévus pour atteindre ses dits objectifs.

Il précise donc, les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget et les catégories du bénéficiaire.

Section 2 : Solutions relatives à l'insécurité

2.1- Surveiller les infrastructures

Afin de limiter les pertes matérielles (et donc financières), la Jirama pourrait collaborer avec les forces de l'ordre, ou les autorités à proximité (Fokontany, Fivondronana). Une collaboration qui porterait sur les patrouilles de nuit, les vols de câbles et autres matériels ayant lieu le plus souvent durant la nuit.

Par la même occasion, ils pourraient aussi remonter des informations, ne serait-ce que pour signaler les installations défectueuses (ampoules, câbles sectionnés, fuite de tuyaux d'eau...)

2.2- Renforcer la sécurité des liquidités

Chaque agence devrait avoir un dispositif de sécurité fiable pour sécuriser les encaisses, nous proposons la mise en place de :

- Deux agents de sécurités professionnels armés pour chaque agence ;
- Une collaboration avec des convoyeurs professionnels du transport de fonds, comme BRINKS par exemple.

Section 3 : Solutions concernant les relations avec les banques

3.1- Bien choisir les banques qui conviennent au mieux

Le choix d'une banque repose d'abord et avant tout sur la confiance mutuelle. Néanmoins, il ne faut pas oublier que la spécialisation des banques leur confère un savoir faire supérieur dans certains domaines précis, le trésorier doit donc s'informer pour retenir l'organisme financier le plus apte à répondre à la spécificité de ses besoins.

Choisir une banque avec un important réseau d'agences, présente dans de diverses endroits est aussi important pour faciliter les transactions. Par exemple choisir la BNI,

la BFV, La BMOI, la BOA au lieu d'Accès Banque qui n'est pas encore présente dans les provinces les plus éloignées.

Choisir une banque de proximité où l'entreprise peut faire ses opérations courantes. Cette proximité permet aux responsables de ne pas aller trop loin, et de ne pas faire beaucoup de déplacements, pour gagner un temps considérable.

3.2- Savoir négocier avec les banques

Pour négocier au moindre coût et obtenir les avantages les plus élevés, tout trésorier doit entretenir de bonnes relations avec les banques. L'entreprise dispose d'une certaine marge de négociation avec son banquier et il est utile d'indiquer que la négociation avec ce banquier passe par une excellente connaissance des mécanismes de calcul des coûts des crédits.

On peut ainsi adopter la démarche suivante :

- Inventaire des conditions appliquées par les principales banques de la place
- Vérification de l'application effective de ces conditions par examen détaillé du ticket d'agios
- Contrôle des échelles d'intérêt

3-3- Diminuer les frais financiers

Pour minimiser les frais financiers, un suivi des conditions bancaires de chaque banque, des échelles d'intérêt est indispensable pour connaître :

- Le taux d'intérêt de découvert et intérêt débiteur
- Le taux d'intérêt créditeur et intérêt créditeur
- Les commissions de découvert
- Les commissions de mouvement des comptes
- Un bon suivi de ces échelles d'intérêt apportera des diminutions

des frais financiers.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail de recherche, tout au long duquel, nous avons étudié d'une part la situation actuelle de la société Jirama, pour en ressortir quelques facteurs de blocages au développement de la société, et d'autre part les voies et moyens possibles pour les solutionner.

D'après tout ce que nous venons de dire, il convient de rappeler que l'objet de la recherche a été l'amélioration de la Gestion de Trésorerie de la société.

Par ailleurs, l'intérêt réside dans le fait que le bon déroulement de son processus de privatisation dépendra de sa performance surtout financière.

Bref, les documentations et les enquêtes effectuées des diverses sources internes ou externes à la société, ainsi que des réflexions personnelles, nous ont permis de recenser les problèmes et de proposer des solutions.

Tout d'abord nous avons relevé les trois problèmes majeurs suivants :

- Problèmes liés aux encaissements

- Retard des paiements des clients
- Cessation d'octroi des fonds venant des bailleurs
- Possibilité de détournements d'argent

- Problèmes liés aux décaissements

- Non-maîtrise des coûts des charges d'exploitation
- Rentabilité des investissements

- Les autres problèmes de gestion

- Adoption difficile du nouveau logiciel
- Problèmes d'insécurité
- Complexité du fait de travailler avec plusieurs banques

Puis nous avons fait ressortir les solutions respectives, à savoir :

- Solutions relatives aux encaissements :

- Mise en place et vulgarisation des nouveaux systèmes de vente
- Mise en place d'une bonne politique de crédit

- Mise en place d'une stratégie pour les clients à problèmes
- Proposition d'un plan de gestion de risques
- Mise en place d'autres ressources de financement

- Solutions relatives aux problèmes de décaissements

- Investir dans le développement durable
- L'énergie solaire photovoltaïque
- Proposition d'un plan d'investissement

- Solutions aux autres problèmes de gestion

- Formation pour le personnel
- Renforcer la sécurité
- Savoir négocier avec les banques
- Proposition d'un plan de formation

Ainsi nous avons retenu comme solution les propositions de suivantes :

Proposition d'un plan de gestion de risque

Proposition d'un plan d'investissement

Proposition d'un plan de formation.

A l'issue de ce travail, nous espérons apporter à la Jirama des résultats positifs sur :

- le plan financier

Ainsi la société pourra s'acquitter de ses dettes et pourra affecter à des emplois productifs son excédent de liquidités. L'équilibre financier de l'entreprise demeurerait alors sain, sa solvabilité ainsi que sa rentabilité serait assurée.

- le plan économique

L'amélioration de la rentabilité de la Jirama entraînerait un supplément de son apport en valeur ajoutée dans la chaîne économique nationale. En outre, l'Etat pourrait maîtriser son budget si les prévisions sont conformes à la réalisation, diminuant ainsi les recours à l'endettement.

- le plan social

L'amélioration de la trésorerie permettra à la Jirama de bien rémunérer son personnel, entraînant une hausse de leur pouvoir d'achat, mais aussi de faire de nouvelles embauches, ce qui serait un pas en avant contre le chômage, un fléau qui sévit encore à Madagascar.

Bibliographie

Ouvrages :

BOUJET (C). Comment gérer la trésorerie de l'entreprise

Coille (J.C) et Ballada (S). Outils et mécanismes de gestion financière, Paris, MAXIMA 1992

CONSO (P), La gestion financière de l'entreprise, 7ème édition, Dunod 1995

EGLEM (J-Y), MIKOL (A), PUJOL (A) et STOHOWY (H). Mécanismes financiers de l'entreprise, Paris, 2ème édition, Entreprise Montchrestien 1991

Gauthier (N) La trésorerie dans l'entreprise

SOULIE, Daniel et ROUX, Dominique. Gestion, Paris, 1ère édition, Presse Universitaire de France 1992

Journaux :

Aina R, « Attaque à main armée, 34 millions dérobés à la JIRAMA Ambohipo », Midi Madagasikara, 11 novembre 2010

Extrait d'un article non signé, Le Monde, 19 Janvier 1985

R. Navalona, « Des employés dénoncent des détournements de temps », Midi Madagasikara N° 8262 du Mardi 12 Octobre 2010, p.15

R, Navalona. « Remise en cause de la Gestion. » Midi Madagasikara, Antananarivo, N° 8262 du Mardi 12 Octobre 2010, p.15.

R. Rdmond, « Tout risque d'être perdu pour Madagascar », Midi Madagasikara, N° 8237 du Lundi 13 Septembre 2010, p.4.

Sites internet :

<http://www.fnh.org/naturoscope/Energie/Eolienne/Eole5.htm>

<http://www.jirama.mg>

<http://www.linternaute.com/savoir/petrole/production.shtml> (Mars 2005)

Prisca R, « Câbles volés : 396 millions d'Ariary de pertes en 2009 », <http://www.sobika.com/v2/interview.2010/jirama.php> (22 Février 2010)

DELUZARCHE (C), Quels sont les pays producteurs, 11 Novembre 2010

Cours :

Cours de Gestion de Trésorerie 3^è année. Année 2008

Cours de Gestion Financière Extérieure 4^ème année, année 2009

Cours d'Organisation 3^è année. Année 2008

Documents internes Jirama :

Jirama DFIN : Bilan passif, exercice clos le 31 Décembre 2008

Jirama DFIN : Bilan passif, exercice clos le 31 Décembre 2008

Jirama DFIN : Bilan passif, exercice clos le 31 Décembre 2008

Jirama DFIN : Tableau de Réalisation de Trésorerie 2010

Jirama DTR : Flux de Trésorerie 2010

ANNEXES

Annexe 1 : BILAN Actif ¹

POSTES D'ACTIF	Unité monétaire : ARIARY				
	EXERCICE 2008	EXERCICE 2008	APRES AUDIT	EXERCICE 2007	%
	Montants Bruts	Amortissement-provisions	Montants nets	Montants nets	
ACTIES NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Frais de développement immobilier					
Concession, brevets, licences, logiciels ...	1 593 963 452,04	1 278 110 611,22	315 852 840,82	94 628 171,23	233,78%
Autres					
	1 593 963 452,04	1 278 110 611,22	315 852 840,82	94 628 171,23	
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Terrains	1 673 428 250,20		1 673 428 250,20	1 673 428 250,20	0,00%
Agencement-Amenagement-Installation	3 756 642 676,45	2 746 387 531,51	1 010 255 144,94	777 999 802,56	29,85%
Constructions	5 621 180 406,87	3 431 416 232,26	2 189 764 174,61	2 424 437 332,18	-9,68%
Installation technique					
Matériel de transport	14 570 249 926,34	12 571 040 062,16	1 999 209 864,18	426 258 358,68	369,01%
Autres	20 782 426 968,08	15 737 502 481,11	5 044 924 486,97	3 394 288 649,21	48,63%
	46 403 928 227,94	34 486 346 307,04	11 917 581 920,90	8 696 412 392,83	
IMMOBILISATIONS MIS EN CONCESSION	401 242 178 398,87	0,00	401 242 178 398,87	282 477 354 367,15	42,04%
IMMOBILISATIONS EN COURS	32 601 570 929,41	329 064 922,32	32 272 506 007,09	74 388 463 588,78	-56,62%
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
Titres mis en équivalence	28 906 000,00	25 790 410,00	3 115 590,00	3 115 590,00	0,00%
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres immobilisations financières	102 189 138,80	0,00	102 189 138,80	124 666 017,80	-18,03%
IMPOTS DIFFERES ACTIF NON COURANTS	37 651 445 664,55		37 651 445 664,55	48 096 418 567,66	-21,72%
Total actifs non courants	519 624 181 811,61	36 119 312 250,58	483 504 869 561,03	413 881 058 695,45	
ACTIES COURANTS					
STOCKS ET EN COURS					
Matières et fournitures consommables	30 865 651 721,69		30 865 651 721,69	20 503 933 169,70	50,54%
En cours de production	1 820 372 728,14		1 820 372 728,14	916 954 616,26	98,52%
Produits finis					
Marchandises à l'extérieur	11 410 594 307,91	1 671 458 516,00	9 739 135 791,91	4 441 001 574,85	119,30%
	44 096 618 757,74	1 671 458 516,00	42 425 160 241,74	25 861 889 360,81	
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES					
Clients et autres débiteurs	120 073 375 506,93	10 254 258 416,95	109 819 117 089,98	72 032 443 298,58	52,46%
Autres créances et actifs assimilés	40 427 223 908,00	1 994 249 748,68	38 432 974 159,32	22 556 615 088,70	70,38%
	160 500 599 414,93	12 248 508 165,63	148 252 091 249,30	94 589 058 387,28	56,73%
TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE					
Placements et autres équivalents de trésorerie	83 953 288 023,16		83 953 288 023,16	55 587 506 500,87	51,03%
Trésorerie (fonds en caisse et dépôts à vue)	23 759 445 020,26		23 759 445 020,26	16 191 409 525,98	46,74%
	107 712 733 043,42		107 712 733 043,42	71 778 916 026,85	50,06%
Total actifs courants	312 309 951 216,09	13 919 966 681,63	298 389 984 534,46	192 229 863 774,94	55,23%
TOTAL DES ACTIFS	831 934 133 027,70	50 039 278 932,21	781 894 854 095,49	606 110 922 470,39	29,00%

¹Source : JIRAMA DFIN Exercice clos au 31 Décembre 2008

Annexe 2 : BILAN Passif¹

Unité monétaire : ARIARY			
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	APRES AUDIT EXERCICE 2008	EXERCICE 2007	%
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	2 000 000 000,00	2 000 000 000,00	0,00%
Capital non libéré	50 000 000 000,00	50 000 000 000,00	0,00%
Compte de l'exploitant			
Primes et réserves consolidées	10 080 000,00	10 080 000,00	0,00%
Ecart d'évaluation			
Ecart d'équivalence			
Résultat net - part du groupe	38 546 886 798,36	25 801 937 566,81	49,40%
Autres capitaux propres : report à nouveau	106 328 978 680,82	82 965 878 514,59	28,16%
Total des capitaux propres	196 885 945 479,18	160 777 896 081,40	22,46%
PASSIFS NON-COURANTS			
<i>Produits différés : subventions d'investissement</i>	256 037 382 131,86	162 863 984 893,07	57,21%
Impôts différés	2 967 557 631,97	2 967 557 631,97	0,00%
Emprunts et dettes financières	61 436 858 080,27	47 843 979 345,42	28,41%
Provisions et produits constatés d'avance	116 607 977 953,73	101 793 685 980,44	14,55%
Total passifs non courants	437 049 775 797,83	315 469 207 850,90	38,54%
PASSIFS COURANTS			
Dettes court terme - partie court terme de dettes long terme	327 670 055,39	981 117 250,93	-66,60%
Fournisseurs et comptes rattachés	146 640 820 363,51	128 796 286 392,19	13,85%
Provisions et produits constatés d'avance -passifs courants	988 635 003,98	86 414 894,97	1044,06%
Autres dettes	2 007 395,60	0,00	
Comptes de trésorerie (découverts bancaires)	0,00	0,00	
Total passifs courants	147 959 132 818,48	129 863 818 538,09	13,93%
TOTAL DES PASSIFS	781 894 854 095,49	606 110 922 470,39	29,00%

¹ Source : JIRAMA DFIN Exercice clos au 31 Décembre 2008

Annexe 3 : Tableau de la Réalisation de Trésorerie¹

 JIRAMA DGAA DFIN / DTR		Réalisation de Trésorerie 2008 et 2009							
FLUX DE TRESORERIE 2009 (en Millions d'Ariary)									
LIBELLE	Réalizations 2008	Réalizations 2009	Janv	Fev	Mars	Avril	Mai	Juin	Total
EXPLOITATION (E)=(B) - (A) + (H) - (G)	29 595	76 849	-1 186	-5 168	-252	-1 991	-6 752	-8 791	-24 141
DEPENSES D'EXPLOITATION (A)	312 297	283 758	27 398	34 265	32 377	31 970	32 727	40 907	199 644
Production	246 704	202 818	19 709	26 401	23 591	22 327	22 722	29 920	144 671
Gas-Oil	141 874	88 240	6 512	8 238	9 694	8 178	8 613	10 664	51 899
Fuel-Oil	65 665	55 191	5 611	8 114	7 008	7 406	8 344	11 849	48 331
Autres frais de production	7 112	11 730	1 255	918	726	1 107	810	703	5 520
Salaires	29 312	31 950	3 040	1 982	2 417	3 048	2 631	2 342	15 461
Autres administratifs	36 280	48 990	4 648	5 882	6 369	6 595	7 373	8 646	39 613
VIREMENTS DE FONDS (G)	124 260	194 878	6 685	2 570	5 030	21 490	16 830	5 500	58 105
RECETTES D'EXPLOITATION (B)	341 892	360 607	26 212	29 097	32 125	29 979	25 975	32 116	175 504
VIREMENTS DE FONDS (H)	124 260	194 878	6 685	2 570	5 030	21 490	16 830	5 500	58 105
MOUVEMENTS DAT (I)	28 350	40 750	-7 300	-4 000	-6 250	-3 500	-9 500	-13 300	-43 850
HORS EXPLOITATION (F)=(D) - (C)	908	-38 180	-2 672	-1 397	-5 681	-2 749	-2 227	-5 154	-19 879
DEPENSES HORS EXPLOITATION (C)	81 666	58 640	3 163	2 170	5 835	4 028	2 790	5 365	23 340
Investissements	73 022	50 427	2 805	1 824	4 667	3 562	2 515	5 189	20 561
Electricité	58 997	36 604	2 518	877	3 832	3 291	2 030	4 236	16 784
Eau	5 866	4 546	0	278	466	61	375	267	1 448
Mixte	8 159	9 277	286	670	369	210	109	685	2 329
Droits de douanes + Gasynet	8 644	7 683	51	283	1 141	271	206	44	1 995
Invest/Travaux remboursables		462	307	63	26	195	69	123	784
Autres (Emprunts)		68	0	0	0	0	0	0	
RECETTES HORS EXPLOITATION (D)	82 573	20 460	491	773	154	1 279	563	201	3 460
Gouvernement 54 Milliards	38 000	13 639	0	0	0	0	0	0	0
Gouvernement 32 Milliards	32 000	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres encaissements	12 573	6 821							
SOLDE DE L'EXERCICE (E)+(F)-(I)	2 153	-2 081	3 442	-2 565	317	-1 240	521	-645	-169
SOLDES INITIAUX	805	2 958	877	4 319	1 754	2 072	831	1 352	877
SOLDES FINAUX (HORS DAT)	2 958	877	4 319	1 754	2 072	831	1 352	708	708
DAT	82 350	123 100	115 800	111 800	105 550	102 050	92 550	79 250	79 250
SOLDES FINAUX (AVEC DAT)	85 308	123 977	120 119	113 554	107 622	102 881	93 902	79 958	79 958

¹Source : Jirama DTR 2010

Annexe 4 : Calculs

(en Millions d'Ariary)

- Cas de l'année 2007

FRNG = Ressources Durables – Emplois Stables

Ressources Durables : Capitaux propres	: 160 778
Provisions	: 101 791
Dettes financières	: 47 844
Impôts différés	: 2 965
Produits différés (subvention)	: 162 864

Ressources Durables : 476 245

Emplois stables : Actifs non courants : 413 881

FRNG = 476 245 – 413 881 = 62 364

FRNG = 62 364

BFR = (ACE + ACHE) – (DE + DHE)

ACE : Clients : 72 032

Stocks : 25 862

ACE : 97 894

ACHE : Autres créances : 22 556

DE : Dettes financières : 981

Fournisseurs : 128 796

Produits constatés d'avance : 86

DE : 129 863

DHE : 0

BFR = (97 884 + 22 556) – (129 863 + 0)

BFR = - 9 413

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

$$T = 62\,364 - (-9\,413)$$

$$T = 71\,777$$

- **Cas de l'année 2008**

FRNG = Ressources Durables – Emplois Stables

Ressources Durables : Capitaux propres	: 196 886
Provisions	: 116 608
Dettes financières	: 61 437
Impôts différés	: 2 967
Produits différés (Subvention)	: 256 037

Ressources Durables : 633 936

Emplois stables : Actifs non courants : 483 505

$$\text{FRNG} = 633\,936 - 483\,505 = 150\,431$$

$$\text{FRNG} = 150\,431$$

$$\text{BFR} = (\text{ACE} + \text{ACHE}) - (\text{DE} + \text{DHE})$$

ACE : Clients : 109 819

Stocks : 42 425

ACE : 152 244

ACHE : Autres créances : 38 433

DE : Dettes financières : 328

Fournisseurs : 146 641

Produits constatés d'avance : 988

DE : 147 957

DHE : 2

$$\text{BFR} = (152\,244 + 38\,433) - (147\,957 + 2)$$

$$\text{BFR} = 42\,718$$

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

$$\text{T} = 150\,431 - 42\,718$$

$$\text{T} = 107\,713$$

- **Etat récapitulatif :**

	Année 2007	Année 2008	Différence
FRNG	62 364	150 431	+88 067
BFR	-9 413	42 718	+33 305
Trésorerie	71 777	107 713	+35 936

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : BILAN Actif

Annexe 2 : BILAN Passif

Annexe 3 : Tableau de la Réalisation de Trésorerie

Annexe 4 : Calculs