

SOMMAIRE

	page
REMERCIEMENTS	
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CONSIDERATIONS GENERALES.....	4
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE JIRAMA.....	5
SECTION 1 : HISTORIQUES	5
SECTION 2 : MISSIONS ET ACTIVITES	7
SECTION 3 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	12
CHAPITRE II : THÉORIE GÉNÉRALE SUR LA GESTION DE TRÉSORERIE.....	17
SECTION 1 : DÉFINITION	17
SECTION 2 : LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS	21
DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET.... FORMULATION DES PROBLEMES.....	27
CHAPITRE I : PROBLÈMES LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES ..	33
SECTION 1 : DIMINUTION DE RENDEMENT DU PERSONNEL	33
SECTION 2 : INEFFICACITÉ DE LA POLITIQUE D'ATTRIBUTION DES TÂCHES	36
CHAPITRE II : PROBLÈMES LIÉS AUX INFORMATIONS DANS L'ACCOMPLISSEMENT DES TÂCHES :.....	37
SECTION1 : LENTEUR DE COLLECTE D'INFORMATIONS :.....	38
SECTION 2 : RETARD DE TRAITEMENT DES INFORMATIONS	41
CHAPITRE III : PROBLÈMES LIÉS À LA VENTE	43
SECTION 1 : RENTRÉES D'ARGENTS INCONTRÔLABLES :	44
SECTION 2 : RISQUES DE DÉFAILLANCE DE LA CLIENTÈLE	47

TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS	54
CHAPITRE I : SOLUTION CONCERNANT LES	
RESSOURCES HUMAINES	55
SECTION 1 : AUGMENTATION DE RENDEMENT DU	
PERSONNEL :.....	55
SECTION 2 : EFFICACITÉ DE LA POLITIQUE D’ATTRIBUTION	
DES TÂCHES :.....	58
CHAPITRE II : SOLUTION CONCERNANT LES INFORMATIONS	
DANS L’ACCOMPLISSEMENT DES TÂCHES :....	60
SECTION 1 : RAPIDITÉ DE COLLECTE D’INFORMATION :.....	60
SECTION 2 : ACCÉLÉRATION DANS LE TRAITEMENT DE	
L’INFORMATION :	62
CHAPITRE III SOLUTION CONCERNANT LA VENTE:.....	64
SECTION 1: RENFORCEMENT DES RENTRÉES D’ARGENTS...	64
SECTION 2 : RÉDUCTION DE RISQUES DE DÉFAILLANCE DE	
LA CLIENTÈLE	68
CHAPITRE IV : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS	
ATTENDUS.....	73
SECTION 1 : SOLUTIONS RETENUES.....	73
SECTION 2 : RÉSULTATS ATTENDUS ET	
RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES	81
CONCLUSION GENERALE.....	84
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	

INTRODUCTION

Depuis les années 90, le phénomène de la mondialisation s'est introduit progressivement dans le système économique mondial, lequel système se fonde sur l'économie de marché.

Il s'agit de satisfaire les besoins via un processus d'échange des facteurs productifs, capitaux ... qu'est la libéralisation.

En conséquence, une gestion rationnelle de tous les secteurs et branches d'activité doit être mise en œuvre en tenant compte de ce contexte.

Par ailleurs, en 1996, des mesures sont définies dans le Document Cadre de Politique Economique (DCPE) conclu entre le gouvernement Malagasy et les institutions de Bretton Woods, en l'occurrence, le Fonds Monétaire International (FMI) et la banque Mondiale (BM).

Ces mesures portent sur le désengagement de l'Etat des secteurs de production et conduisent les sociétés surtout celles de l'Etat à affronter toutes sortes de reformes telles la privatisation, la restructuration, la suppression du monopole ...

C'est ainsi que la Société JIRO sy Rano Malagasy, dite "JIRAMA", a connu la libéralisation du secteur de l'énergie et de l'eau. C'est l'un des secteurs clés de notre pays dont elle détient le monopole. De plus, sous l'impulsion des bailleurs de Fonds, la société JIRAMA est incluse dans les 46 sociétés à privatiser dont le déroulement du processus va dépendre de son comportement.

Généralement, l'état de santé d'une Entreprise peut être diagnostiqué par sa situation financière plus précisément la trésorerie dont la gestion est l'une des préoccupations majeures des dirigeants.

Elle doit alors se doter de politique bien déterminée et appliquée, d'une part pour faire face à la compétitivité sur le marché tant national qu'international et d'autre part pour assurer la performance attendue.

Ce sont autant de contraintes auxquelles l'Entreprise doit s'y adapter pour survivre dans un environnement sans cesse en évolution et comporte beaucoup de risque.

Ces faits nous ont poussés à focaliser notre étude sur le thème :
"CONTRIBUTION A L'OPTIMISATION DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT EN VUE D'AMELIORER LA GESTION DE TRESORERIE : Cas de la JIRAMA"

C'est pourquoi nous avons jugé opportun d'effectuer un stage pratique de cinq mois au sein de la société JIRAMA, vu la précarité de son taux de recouvrement engendrée par la prolifération des impayés. De plus ladite Société est encore sous tutelle de l'Etat et occupe une place importante aussi bien dans la vie économique que sociale dans notre pays. Sans l'intention de la faire valoir mais vu le montant de ses chiffres d'affaires de l'ordre de 500 Milliards de Fmg, le nombre de ses clients contenant environ 300 000 abonnés , le nombre de ses personnels avoisinant 7500 employés repartis dans toute l'île, une telle appréciation est méritée.

Notre recherche est alors axée sur l'optimisation de la politique de recouvrement, mise en place, pour une bonne gestion de trésorerie qui nécessite la parfaite connaissance de l'évolution perpétuelle des flux monétaires de l'Entreprise.

Nous avons pu relever des obstacles et contraintes à son application.

Une approche méthodologique est adoptée pour obtenir les informations nécessaires à l'étude. En effet, nous avons :

- * Fait le tour des bibliothèques et des centres de documentations existants (Bibliothèque Universitaire, CITE, CRUD, ...) à travers les ouvrages pertinents (livre, revue, magazine ...)

- * Consulté les documents internes à la JIRAMA

- * Fait des interviews auprès des divers responsables de la société, auprès des abonnés ...

Enfin, pour pouvoir mener à bien ce travail de recherche, nous avons adopté une démarche cohérente vu les nombreux paramètres de son secteur d'activité :

- La première partie sera axée sur les considérations générales ; tout d'abord par la présentation sommaire de la société JIRAMA ; puis sous un angle théorique de la gestion de Trésorerie dans une société.

- La deuxième partie sera consacrée à identifier et formuler les problèmes qui se posent autour de l'application de la politique de recouvrement tels que :

- les problèmes liés aux ressources humaines
- les problèmes liés à l'information
- les problèmes liés à la vente

- La dernière et troisième partie sera réservée à la proposition de solutions, un échange de vue en pluridisciplinaire qui se voudrait constructive. Nous développerons dans cette partie, les solutions retenues ainsi que les résultats attendus et recommandations générales.

Une conclusion générale clôturera notre recherche .

PREMIERE PARTIE : CONSIDERATIONS GENERALES

Cette première partie est consacrée à la présentation de la Société JIRAMA ainsi qu'à la théorie générale sur la gestion de trésorerie.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE JIRAMA

SECTION 1 : HISTORIQUES

Ce fut vers la XIX^e siècle (1899) que Madagascar a connu l'électrification et l'alimentation en eau potable. Des multitudes de sociétés vont alors se succéder pour leurs exploitations et la JIRAMA n'est intervenue qu'après la nationalisation en 1975.

11. Les origines de la JIRAMA

S.C.E en 1905

Le général Galliéni a signé une convention avec la Société Civile d'Etat (SCE) le privilège d'adduction de l'eau et de l'éclairage public à Antananarivo.

E.E.M aux alentours de la 1^{ère} république

La SCE avait pris le nom de la Société d'Électricité et d'Eau de Madagascar (EEM) qui étendait progressivement son territoire dans les régions de Tamatave, Antsirabe, Fianarantsoa, Diego en électricité.

S.E.M : le 29 Septembre 1952

A côté de l'E.E.M s'était créée une Société d'Energie de Madagascar (SEM). Cette société anonyme au capital de 560 Millions Fmg était en fait une société d'économie mixte.

En 1972, le chef du gouvernement précisait sans ambiguïté dans son discours programme que l'Etat Malgache se réservait certaines domaines et notamment celui de l'eau et électricité.

SINEE et SMEE en 1974

Les ordonnances 71-002 et 74-003 du 04 Février 1974 portant respectivement de la politique de l'eau et de l'électricité ainsi que la réorganisation des secteurs de l'eau et de l'électricité, entraînent la création de :

- La Société Malgache de l'Eau et de l'Électricité dite SMEE reprenant l'universalité des exploitations de service public d'eau et électricité assurés par EEM sur le territoire Malagasy.
- La Société d'Intérêt National de l'Eau et de l'Électricité dite SINEE qui est appelée à exercer, pour le compte de l'Etat, les droits exclusifs de ce dernier dans les secteurs réservés de l'eau et de l'électricité.

Pour sa constitution, la SINEE devait regrouper les deux sociétés existantes à savoir la SMEE et la SEM dont elle n'a exercé qu'une tutelle.

JIRAMA en 1975

A la suite de la promulgation de l'ordonnance n° 750 24 du 17 Octobre 1975, la Société JIRO sy RANO Malagasy a été créée pour remplacer la SINEE. C'est ainsi que la SINEE a été dissoute le 31 Octobre 1975 et l'intégralité de ces attributions a été confiée à la nouvelle société JIRAMA.

Le 29 Juin 1977, l'Etat a fusionné la SMEE et SEM conformément à l'ordonnance n° 75 024 au sein de la JIRAMA.

12. Aspect juridique de la JIRAMA

La société JIRO sy RANO MALAGASY dite JIRAMA est une société régie par le droit commun des sociétés anonymes (S.A) sous réserve des dispositions particulières des présents statuts.

L'ordonnance n° 75 024 fixe son siège social au 149, Rue Rainandriamampandry Antananarivo qu'on peut joindre au téléphone 22 200 31 et l'adresse télégraphique JIRAMA CCP 21 441 Antananarivo BP 200. Elle a été enregistrée statistiquement sous le numéro 51 1101 06 01 1258.

Son capital a été souscrit d'un montant initial de 1.000.000 Fmg en 1975.

Le capital de la société a beaucoup évolué depuis sa création :

- en 1977, suivant l'ordonnance n° 77 037 du 20 Juin 1977, son capital a été augmenté pour 252.000.00 Fmg. Ceci est dû au transfert du capital de la SMEE : 1.000.000 Fmg ajouté à celui de la SEM 250.000.000 Fmg.
- En 1986, suivant le décret n° 86 197 du 20 Juin 1986, il a été porté à 27.279.000.000 Fmg
- En 1987, suivant le décret n° 87 053 du 10 Février 1987, il a atteint 36.369.000.000 Fmg.
- En 1988, suivant le décret n° 88 128 du 22 Mars 1988, il s'est élevé à 53.768.050.000 Fmg. Et ce dernier reste l'état de son capital actuellement.

SECTION 2 : MISSIONS ET ACTIVITES

21. Missions

L'ordonnance N° 75 024 du 17 Octobre 1975 a précisé la mission principale de la JIRAMA c'est à dire la réalisation des objectifs nationaux dans les secteurs de l'eau et de l'électricité . La JIRAMA doit en conséquence pour mission de :

- effectuer ou faire effectuer sur toute l'étendue du territoire, toutes opérations relatives à la production, au transport et à la distribution de l'énergie et l'alimentation en eau potable ou industrielle.
- prendre des participations, créer des filiales, absorber des entreprises de même activité et passer des contrats de gérances avec les entreprises de même activité
- entreprendre toutes opérations se rattachant directement ou indirectement à son objet

Face à l'exigence de la globalisation du marché, la Direction Générale de la JIRAMA a conçu une nouvelle organisation en tenant compte des contraintes qu'elle doit y faire face :

- Les dispositions concernant les secteurs de l'électricité et de l'eau contenues dans le Document Cadre de Politique Economique (DCPE), conclu entre le gouvernement Malagasy et les institutions de Bretton Woods définissent l'orientation économique future .

- Les orientations et grands principes contenus dans la future loi sur l'électricité
- Les orientations proposées dans l'étude de restructuration de la JIRAMA

Elle a donc adopté des nouveaux objectifs tels que :

- L'amélioration des performances de l'Entreprise
- L'amélioration constante de la qualité du service offert à la clientèle tant sur le plan technique que commercial
 - L'adoption des méthodes de gestion proches de celles du « privé » et la formation de l'ensemble du personnel à celles-ci
 - Une délégation progressive des pouvoirs de décision aux directions centrales et régionales

22. Activités

Pour concrétiser les objectifs qu'elle s'est fixée, l'activité principale de la JIRAMA consiste à la production, transport, distribution d'énergie électrique et de l'alimentation en eau potable ainsi que sa commercialisation sur tout le territoire de Madagascar.

Parallèlement, elle exerce des activités annexes qui consistent à proposer sur le marché, des prestations de service (radiographie, réparations d'appareils électriques, location de locaux spéciaux,...) et des produits réputés consommés mais récupérables (fûts, carcasses divers, câbles,...)

Quant à l'électricité, son prix varie selon les moyens de productions utilisées (Zone tarifaire hydraulique ou Zone tarifaire thermique ou Zone tarifaire Mixte)

221. Mode d'exploitation de l'électricité

(ANNEXE I)

Production

L'énergie électrique produit par la JIRAMA provient en général de deux types de centrale : centrale hydroélectrique et centrale thermique.

Production thermique dans les centrales diesel

L'énergie s'obtient à partir d'un moteur diesel utilisant des lubrifiants, gas-oil et fuel. Il existe 98 de centres diesels repartis dans toutes les régions de Madagascar.

Exemple : Ambohimambola, Mahajanga, Morondava ...

Production hydraulique dans les centrales hydroélectriques

L'énergie s'obtient à partir d'une turbine qui transforme l'énergie hydraulique (chute d'eau forcée ou rivière canalisée par un barrage) en énergie électrique

Exemple : Andekaleka, Namorona ...

Remarquons que la JIRAMA exploite aussi d'autre système de production telle que l'énergie solaire qu'on peut trouver à Benenitra/Toliary. On utilise de la plaque solaire en cas de pannes de groupe.

Le transport

Le transport de l'électricité est assuré par des pylônes, des poteaux électriques, des poteaux en bois par l'utilisation des transfos abaisseurs ou éleveurs des tensions. Dans les grandes villes, l'énergie est transportée vers des sous-stations ou poste source au nombre de 20 actuellement.

Dans les régions assez réduites, elle est directement transportée aux postes de distribution.

La distribution

L'énergie électrique alimente des installations en basse tension BT (<5 KV), en moyenne MT et haute tension HT (>5KV).

La distribution de l'électricité nécessite des câbles, des fils et d'autres matériels de branchement.

212. Mode d'exploitation eau

(ANNEXE II)

Le mode de production d'eau se fait en 3 étapes :

- la recherche des ressources d'eau :
 - * soit l'eau en surface (ex : Lac Mandrozeza)
 - * soit l'eau souterraine

- le mode d'adduction
 - * soit par système gravitaire
 - * soit par système de pompage

- le système de traitement : La JIRAMA traite l'eau en respectant les normes établies par l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) ; c'est à dire :
 - * Fer 0,3 mg/l au maximum
 - * Turbidité : 5 NIU au plus
 - * Chlore résiduel : 0,2 à 0,5 mg/l (avant)
0,5 à 1 mg/l (dorénavant après le passage de la choléra)

Le transport

Le transport de l'eau est assuré par des tuyaux. Après le traitement de l'eau brut pour avoir de l'eau potable ; il sera transporté vers les citernes ou les réservoirs pour le stockage.

La distribution

C'est de par ces citernes ou réservoirs que l'eau sera distribué aux abonnés de la JIRAMA par le biais des tuyaux pour être consommée.

223. Les clients- types de la JIRAMA

Dans ces activités, il existe deux types de clients bien distincts :

- Les clients Particuliers
- Les clients Administrations

Et ces deux types se divisent en catégorie suivant leurs besoins en électricité et leurs modes de paiement.

Les clients Particuliers

Clients particuliers (CP)

Ce sont les clients ordinaires, abonnés en énergie basse tension (BT). Ils effectuent leur paiement à la caisse (en espèces ou en chèque) des agences de la JIRAMA.

Clients importants (CI)

Ils sont composés des hautes personnalités de la localité. Ayant eu l'accord de la Direction générale, ils paient par chèque.

Clients Relevés de compte (CR)

Ce sont les abonnés en moyenne et haute tension (M&HT) qui ont plusieurs bâtiments ou locaux dans la ville et qui demandent à ce que leurs secteurs soient envoyés à une seule adresse, paiement en espèces ou en chèque.

Clients domiciliés bancaires (DB)

Ce sont les clients qui demandent à ce que leurs factures soient prélevées à leur banque, paiement à retirer par compte bancaire.

Clients Administrations (ADM)

D'une part, ce type de clients regroupe les abonnés dont le paiement est supporté par un budget de l'Etat et ils sont repartis comme suit :

Budget Général

La présidence, le Sénat, la HCC, l'Assemblée Nationale, la Primature et les ministères ainsi que leurs service rattachés.

Budget Annexe

Comme exemple l'Imprimerie Nationale ,PAOMA ,TELMA ...

Budget Autonome

Les organismes rattachés au gouvernement possédant leur propre ressource financière (université, CNAPS, RNCFM, ASECNA,...).

D'autre part, les collectivités décentralisées (les communes).

Cependant, en plus des types de clients précités, il existe deux catégories internes de la JIRAMA, à savoir :

JIRAMA Cession

Elle concerne tous les compteurs réservés aux usages de la JIRAMA, dans les différents locaux (bureau, chambre de passage, station de pompage....)

JIRAMA Agent

Elle regroupe tous les agents de la JIRAMA ayant bénéficiés du tarif préférentiel, paiement à la caisse avec le PC.

Les clients de la JIRAMA sont de l'ordre de 300.000 abonnés pour l'électricité ainsi que 100.000 abonnés pour l'eau.

SECTION 3 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

3.1 Organisation de la JIRAMA

Les organes de la JIRAMA sont :

- Le conseil d'administration
- La direction générale
- Le contrôleur général
- Les commissaires aux comptes

311. Le Conseil d'Administration

Le conseil d'administration (CA) est composé de huit membres dont quatre représentants de l'Etat, deux élus comme représentant du personnel, et deux nommés pour leur compétence particulière.

La durée de son mandat est de 4 ans renouvelables.

Le rôle du conseil d'administration est celui fixé par le droit commun. Il se réunit sur convocation de son président ou à la demande de la moitié de ses membres ou à la demande du contrôleur général, aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et en tout cas deux fois par an, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Le conseil est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société. Il peut déléguer au Directeur Général tout ou partie des ses pouvoirs à l'exception de :

- ◆ L'approbation des programmes d'activités, d'investissement, et des comptes prévisionnels d'exploitations
- ◆ L'approbation des conditions de souscription d'emprunts et d'octrois de prêts , dons, legs
- ◆ L'affectation des résultats

312. La Direction Générale

Le directeur général est l'organe des décisions du Conseil d'Administration.

Il est nommé par décret pris en conseil des ministres mais il peut être choisi au sein du Conseil d'administration. Sur délégation du Président, il exécute les décisions du Conseil d'administration. Dans l'exécution de ces décisions , il dispose des pouvoirs les plus étendus qui sont dévolus par le conseil d'administration.

Il établit et soumet pour approbation au conseil le programme d'activités et d'investissements, le compte prévisionnel d'exploitation, les comptes d'exercices, les propositions d'affectations des résultats et le rapport annuel d'activités.

Il est responsable de ces décisions vis à vis du seul conseil d'administration.

3.1.3 Le contrôleur Général

Le contrôleur Général est le représentant de l'actionnaire, personne physique ou morale désigné par le gouvernement à tous pouvoirs d'investigation sur pièce et sur place.

Il assure de l'exécution par la société de son objet et de la conformité de ses activités avec la politique du gouvernement. Il présente au gouvernement toute mesure tendant à permettre à la société une meilleure réalisation de son objet social et toute observation sur la politique générale de l'Etat susceptible d'intéresser ou d'affecter ses activités de la société, sa situation financière, ses programmes et ses orientations futures.

3.1.4 Les commissaires aux comptes

L'actionnaire nomme pour trois ans, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, un commissaire aux comptes titulaires et un suppléant chargés de remplir la mission qui leur est confiée par les dites dispositions. Les commissaires sont choisis sur la liste des membres de l'ordre des experts comptables.

32. Organigramme de la direction generale (ANNEXE III)

La Direction Générale, en élaborant cet organigramme se donne comme objectif principal la préparation de la société à la concurrence engendrée par le phénomène de la libéralisation de tous les secteurs de l'économie, y compris ceux de l'énergie et de l'eau.

Elle présente des fonctions dans l'exécution de ses missions.

3.2.1 Au niveau de la Direction Générale en position stratégique

Cinq (5) entités lui sont rattachées directement à savoir :

1. Les conseillers

Qui sont amenés à aider le Directeur Général dans sa prise de décisions

2. Les Directions Inter-régionales (DIR)

Elles se trouvent à Fianarantsoa, à Mahajanga, à Antsirabe, à Toamasina, à Toliary, à Antananarivo

3. Le Centre Médico-Social (C.M.S)

Qui s'occupe des suivis médicaux des agents et de leur famille

4. La Direction Planification (DP)

Qui se charge de toutes les études de projet de l'Entreprise ainsi que la planification au moindre coût du développement des activités.

5. La Direction des Travaux (DT)

Qui réalise tous les travaux de génie-civil et des extensions en alimentation

Notons que chaque DIR est un centre d'exploitation dirigé par un Directeur Inter-Régional qui supervise un ou plusieurs « sous-groupements » et ces derniers se chargent de l'assistance des « secteurs ».

3.2.2. Au niveau de la Direction Générale en position hiérarchique

Le directeur général est assisté dans sa tâche par 3 directeurs généraux adjoints et un Secrétaire Général. Les trois directeurs généraux adjoints ainsi que le Secrétaire général définissent, sous l'autorité du Directeur Général, la politique globale tendant à assurer la pérennité et le développement de l'Entreprise.

1. La Direction Générale Adjoint Electricité (DGAE)

Cette direction s'occupe principalement de l'un des deux volets de l'activité principale de la Société, autrement dit : l'approvisionnement en énergie électrique des abonnés.

Elle a sous son autorité directe les directions ci-après :

- ◆ La Direction de la Production et du Transport de l'Electricité (DPTE) dont les tâches se résument par la mise en place de la politique d'exploitation et de la maintenance des ouvrages de production et de transport de l'électricité .

- ◆ La Direction de la Distribution de l'Electricité (DDE) qui se concentre dans la distribution des énergies

- ◆ La Direction de l'Equipeement Electricité (DEEL) qui assume la gestion des projets complexes en matière énergétique et la maîtrise d'œuvre de travail.

2. La Direction Générale Adjoint Eau (DGAO)

Elle a une mission analogue à celle de la Direction Générale Adjoint Electricité mais dans le domaine de l'eau.

Elle exerce son autorité directe sur les directions suivantes :

- ◆ La Direction de l'Exploitation Eau (DEXO) qui s'occupe de la Production de l'Adduction et de la Distribution d'Eau.

- ◆ La Direction de l'Equipeement Eau (DEO) dont les attributions consistent en la gestion des projets et la maîtrise d'œuvres dans le domaine de l'eau

3. La Direction Générale Adjoint Administrative (DGAA)

Les directions suivantes sont chapeautés par celle-ci :

- ◆ La Direction Administrative et Financière (DAF) qui a pour rôle de gérer le patrimoine de l'Entreprise et ses ressources financières, et de traiter toutes les affaires administratives et juridiques générales.

- ◆ La Direction des Ressources Humaines (DRH) qui élabore la politique de Gestion courante et prévisionnelle des ressources humaines. Elle s'occupe également des affaires sociales et des relations avec les syndicats.

- ◆ La Direction des Approvisionnements (DA) dont la tâche principale est d'assurer l'acheminement des approvisionnements (Opération d'achat et de livraison). Elle gère également les magasins de stockage centraux de la JIRAMA.

♦ La Direction Commerciale (DC) travaillant en collaboration avec la Direction de Planification pour les études de marché de l'électricité et de l'eau, et avec la Direction Administrative et Financière pour la politique commerciale.

Au niveau des centres d'exploitation décentralisées, elle veille à l'accomplissement de la fonction commerciale dont la réalisation des opérations ci-après :

- Accueil de la clientèle
- Relevé des compteurs et facturation
- Recouvrement des factures émises
- Gestion du contentieux en matière commerciale
- Développement des ventes ...

D'ailleurs, cette Direction chapeaute trois départements tels que département appui aux recouvrements, département marketing, département appui à la gestion, qui supervisent les actions menées par les centres d'exploitation.

En particulier, le Département Appui aux Recouvrements est constitué de :

- Service Recouvrement des Clients Particuliers, c'est à dire l'ensemble des clients particuliers proprement dit (CP), domiciliation bancaire (DB) et clients Relevé de Compte (CR)
- Service Contentieux (Créances douteuses CD)
- Service Recouvrement des clients Administration (ADM) et collectivités Territoriales Décentralisées (CD)

4. Le Secrétaire Général

Il a sous son autorité directe les directions suivantes :

♦ Direction Système Informatique (DSI) dont les attributions concernent le traitement informatique des informations de Gestion, normalisation des équipements informatiques, gestion de l'observatoire de donnée...

♦ Direction de l'Audit Interne (DAI) qui a pour missions principales de la sauvegarde du patrimoine de l'Entreprise, suggestions sur l'amélioration des procédures....

♦ Direction du Contrôle de Gestion (DCG) qui se doit de concevoir et mettre en place un tableau de bord dans l'ensemble de l'Entreprise, d'aider les responsables à maîtriser leur gestion...

♦ Direction de l'Organisation (DO) dont la tâche principale concerne l'étude d'amélioration du système existant.

CHAPITRE II : THÉORIE GÉNÉRALE SUR LA GESTION DE TRÉSORERIE

SECTION 1 : DÉFINITION

Avant de définir ce que c'est la gestion de trésorerie, il nous est indispensable de cerner la notion de trésorerie.

11. Notion de trésorerie

Pour comprendre la notion de trésorerie, il nous faut distinguer les concepts de la trésorerie ainsi que les flux de trésorerie.

11.1. Concepts

Selon les financiers, la trésorerie peut être définie sous les deux concepts suivants :

- La conception traditionnelle et étroite de la Trésorerie confond la notion de trésorerie à celle de l'encaisse. L'encaisse comprend l'ensemble des moyens monétaires détenus par l'Entreprise et immédiatement disponibles. C'est ce qu'on appelle aujourd'hui, «la trésorerie disponible » composée des avoirs bancaires, des espèces en caisse et des chèques postaux.

- La conception moderne et large qui définit la trésorerie comme l'ensemble des moyens de financement à court terme dont dispose l'Entreprise pour faire face à ces dépenses de toute nature. Elle se réfère à «la trésorerie nette » constituée de l'encaisse, crédits à court terme que l'Entreprise peut utiliser.

Deux approches sont envisageables pour connaître la trésorerie nette :

- La première consiste à définir la trésorerie (T) comme la différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR). Il correspond à une analyse plutôt théorique fondée sur l'équilibre financier. En effet, la trésorerie montre comment a été réalisé cet équilibre à court terme, entre le FR, relativement constant et le BFR fluctuant dans le temps.

Elle se résume comme ci-après : $T = FR - BFR$

- La seconde approche est fondée sur les éléments constitutifs de la trésorerie. Il s'agit en effet de recenser les composantes actives et passives de la Trésorerie.

La trésorerie comprend :

Eléments positifs	Eléments négatifs
- L'encaisse - Les actifs financiers (VMP, effets à recevoir escomptables, billets de trésorerie ...)	Les passifs de trésorerie (soldes créditeurs de banque appelés couramment «découverts bancaires », crédit de trésorerie)

Les éléments positifs sont appelés aussi Actifs de Trésorerie (AT) et les éléments négatifs, Passifs de Trésorerie (PT)

La relation suivante s'établit alors : $T = AT - PT$

112. Les flux de trésorerie

Toutes les opérations réalisées par l'Entreprise se traduisent par une entrée (encaissement ou recette) ou une sortie de trésorerie (décaissement ou dépense) qu'ils s'agissent d'opération d'exploitation ou hors exploitation. Ce sont les flux de Trésorerie. Le tableau ci-dessous résume les opérations permettant à l'encaissement ou décaissement au cours d'un exercice :

Domaine d'activité concernée	Nature de Flux de Trésorerie	
	Encaissement	Décaissement
Opération d'exploitation	*Ventes au comptant *Créances sur client *Règlement clients	*Achat *Charges externes *Impôts et Taxes *Rémunération du personnel *Autres charges *Règlement Fournisseurs
Opération hors exploitation (investissement, financement, répartition)	*Augmentation du capital *Dividendes *Emprunt Moyen et Long Terme *Autres ressources *Cession *Subventions	*Investissement *Distribution des emprunts *Frais financier *Règlement Fournisseurs d'immobilisation *Intérêts de comptes courants et dépôts des créditeurs

12. La Gestion de Trésorerie

De manière classique, la gestion de trésorerie a pour objectif principal : la prévention du risque de cessation de paiement.

La gestion de trésorerie répond à d'autres objectifs c'est à dire veiller à la solvabilité à court terme de l'Entreprise en faisant en sorte que le volume global de la Trésorerie lui permette de faire face aux échéances de ses dettes, et d'opérer des arbitrages entre les différents éléments constitutifs de cette trésorerie pour que cette solvabilité puisse être assurée au moindre coût.

Il incombe donc au trésorier :

- d'utiliser au mieux les excédents et d'obtenir les meilleures sources de financement permettant d'assurer l'équilibre de la trésorerie.

- de faire des prévisions pour affronter le problème des décalages de règlement entraîné par les opérations de l'Entreprise (dont nous verrons ultérieurement).

- de rechercher tous les moyens susceptibles d'entraîner des conséquences positives sur le niveau des frais financier :

- Action sur les flux financiers visant à réduire le ou la durée des déficits : accélération des encaissements (par l'utilisation des moyens de règlement plus rapides par la réduction des temps morts ...), reculs négociés ou non de certains règlements ...)

- Arbitrage entre les différentes banques de manière à réduire ou à éliminer certains déficits ;

- Négociation avec les banques concernant le taux d'intérêt, condition d'application de diverses commissions, nombre et nature des dates de valeurs.

- Mise à jour permanente des informations nécessaires aux prévisions et des logiciels utilisés.

D'emblée, détaillons d'abord quelles sont le meilleur financement des déficits de Trésorerie et viennent par la suite les meilleures utilisations des excédents de Trésorerie.

121. Financement des déficits de Trésorerie

Les sources de financement à court terme sont nombreuses avec les conditions d'octroi et des taux particulièrement complexes.

Dans la majorité des Entreprises, le choix est fait sur les critères simples de taux d'intérêt et de commodité d'obtention des crédits.

a) Allongement du crédit Fournisseurs

Il s'agit d'obtenir un allongement des délais accorder par les fournisseurs de l'Entreprise (industriels, commerçants). Ceci finance une partie des capitaux circulants appelés «dettes d'exploitation ». Le délai de paiement moyen accordé par les fournisseurs ou ratio de crédit Fournisseurs, important peut être la conséquence d'une négociation réussie entre l'Entreprise ou ses fournisseurs.

Pourtant, il peut être également le reflet d'une impossibilité de l'Entreprise à faire face à ces échéances. Bref, cela fait mauvais effet et ce ne sera pas toujours possible...

b) Réduction du crédit accordé aux clients

Cette forme de crédit est engendrée par le raccourcissement des délais de règlement moyen accordé aux «clients » ou ratio de crédit client. Celle ci finance aussi une partie de l'actif circulant.

De même, elle produit l'effet semblable à celui du crédit fournisseur.

c) Escompte des effets commerciaux.

L'escompte consiste pour une entreprise à vendre à une banque les créances à terme qu'elle détient sur ses clients et qui sont matérialisées par des effets : lettre de change ou billet à ordre.

L'opération permet d'encaisser une créance avant la date d'échéance, mais entraîne des frais ou «agios» : intérêt (ou escompte) et commissions prélevées par la banque. Le banquier prendra en charge à l'échéance le recouvrement de la créance à l'échéance.

En définitif, l'escompte ne peut donc être considéré comme une simple opération de crédit parce qu'il constitue aussi une procédure de recouvrement.

d) Le crédit par caisse

Les deux formes de crédit sont la facilité de caisse et le découvert. La banque autorise son client à s'inscrire en débit sur son compte jusqu'à un montant déterminé.

- La facilité de caisse : elle a pour but de financer les quelques jours séparant les échéances de paiement des fournisseurs et les échéances d'encaissement. Elle permet à l'Entreprise de ne pas mobiliser en permanence que pendant des courtes périodes les sommes qu'elle utilise. Cependant, il est nécessaire que les recettes de l'Entreprise en question soient certaines. Son montant dépend des chiffres d'affaires mensuelles de la situation financière et de la notoriété de l'Entreprise.

- Le découvert : il permet à l'Entreprise d'avoir un compte débiteur pour une durée qui peut varier de quelques mois à un an en principe. Ce crédit a pour objet de financer des besoins déterminés et connus par les banquiers.

e) Le crédit de campagne

Il est lié aux activités saisonnières (agriculture, jouets ...) et permettant de financer la phase de production ou de stockage. Deux modalités sont possibles : le découvert ou la souscription de billets à ordres escomptés auprès de la banque.

122. Utilisation des excédents de Trésorerie

Afin de saisir les occasions qui pourraient se présenter, une Entreprise peut avoir une trésorerie élevée. Pourtant, le maintien de liquidité non rémunéré qui est appelé capital oisif constitue un coût bien qu'il ne soit pas décaissante. Ce coût s'appelle "coût d'opportunité" ou "coût d'option", c'est à dire le manque à gagner. Le seul moyen de l'éviter c'est de procéder au placement de Trésorerie ou autres formes d'utilisation des excédents de Trésorerie.

a) Placement de Trésorerie

C'est le fait de bloquer une somme d'argent sous forme de prêt à la banque pendant une certaine période déjà convenue à l'avance en contrepartie des intérêts dont le taux est fixé par les banquiers.

- Dépôts à terme (DAT)

Ils sont aussi connus sous le nom de "compte bloqué" ou "dépôts en compte productifs d'intérêts". Le taux d'intérêt est fonction de la durée des dépôts et de leurs

montants. Le risque est quasiment nul mais les fonds sont indisponibles pendant la période de blocage.

- Achat de titre de placement

- * Bon de caisse : Ils sont émis par les banques et ont un taux négociable dans les mêmes conditions que le dépôt à terme.

- * Bons de trésor : Il est aussi appelé "Bon de Trésor par adjudication" à Madagascar où l'échéance est généralement fixée à un mois. Il se différencie des autres formes de placement car les intéressés envoient sous pli fermé auprès de la banque centrale leurs dossiers contenant les renseignements généraux, les fonds qu'ils veulent placer avec le taux d'intérêt minimum accepté. La société dont le taux est le plus bas bénéficie du bon de trésor par adjudication. Le montant minimum est fixé à une somme de un milliard (par tranche de cents millions).

b) Les autres formes d'utilisation des excédents de Trésoreries

- Prêts : Il s'agit surtout de prêts à moins d'un an consentis entre eux sociétés, généralement entre société-mère et filiales. Les conditions sont négociées entre partenaires.

- Règlement au comptant de certains achats : Il peut être pratiqué dans la mesure où cela permet à l'entreprise de bénéficier de réductions tels que les remises, les rabais et les ristournes ...

SECTION 2 : LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS

21. La gestion financière

L'étude des mécanismes financiers fondamentaux a permis aux analystes de mettre en évidence les deux contraintes fondamentales qui pèsent sur la vie financière de l'Entreprise. En effet, l'Entreprise doit en même temps disposer de monnaie et assurer la rémunération des capitaux immobilisés. La gestion financière doit d'abord répondre à des contraintes spécifiques :

- La solvabilité : ou l'aptitude de l'Entreprise à assurer à tout instant le paiement de ses dettes exigibles. La solvabilité résulte de l'équilibre entre les flux de recettes et de dépenses c'est à dire l'équilibre financier. Or la trésorerie est l'instrument d'ajustement de ces flux à court terme.

D'ailleurs, l'équilibre financier est atteint à un moment donné si l'encaisse reste positive après le règlement de tous les dettes exigibles. En plus, la détention d'une encaisse importante augmente le degré d'autonomie de l'Entreprise ou son aptitude à maintenir en tout moment son indépendance. Le niveau de probabilité de rupture de l'équilibre mesure le degré d'autonomie. L'aménagement de cette contrainte relève du rôle de la gestion de trésorerie.

- La rentabilité est une notion qui s'applique à toute action économique mettant en œuvre des moyens matériels, humains et financiers. Elle s'exprime par le rapport résultat/moyens, elle est une mesure monétaire de l'efficacité. Dans l'entreprise privée, la rentabilité est la mesure de l'aptitude à faire naître un profit de la création des biens ou des services.

La rentabilité maximale est obtenue par la minimisation des coûts et la maximisation des ventes.

Des conditions de l'aménagement de la double contrainte gouvernent l'évolution de l'Entreprise et en particulier son développement. Elles conduisent la gestion financière à intervenir dans la gestion de l'Entreprise.

Le vocable habituel de "Gestion financière" recouvre deux aspects très différents : l'analyse financière et la gestion financière .

211. L'analyse financière :

C'est l'ensemble des méthodes permettant d'apprécier la situation financière passée et actuelle, d'aider à la prise de décision de gestion cohérente , d'évaluer l'Entreprise.

Pour cela, il recourt à l'analyse des états financiers (bilan, compte de résultat ...)

Prenons un fait concret, l'analyse financière concerne l'ensemble du bilan. Mais pour le cas concernant la trésorerie, c'est une situation particulière. De cette analyse ce en est financier faisant ressortir de la trésorerie : les relations entre FR, BFR avec TR et les ratios de la Trésorerie.

Présentation financière du bilan

ACTIF (emplois)	PASSIF (ressources)
Actif immobilisé (emplois stables)	Capitaux permanents (ressources stables)
Actif circulant - Stocks - Clients	Dettes à court terme
Trésorerie active Disponible	Trésorerie Passive Concours bancaire

La trésorerie nette est l'excédent (ou de l'insuffisance) du fonds de roulement net global par rapport aux besoins en fonds de roulement.

$$T = FRNG - BFR$$

FRNG : représente la différence entre ressources stables et les emplois stables de l'Entreprise.

Pour que l'équilibre financier de l'Entreprise soit sain, il faut donc que le FRNG soit positif. D'ailleurs, le surplus de ces ressources durables sur les emplois stables représente une source de financement structurel (de façon durable).

L'Entreprise pourra alors faire face à des investissements nouveaux sans faire appel à un financement onéreux.

BFR représente le besoin de financement de l'exploitation, il résulte de la différence entre l'actif circulant et les dettes à court terme. Il exprime le besoin de trésorerie nécessaire à l'Entreprise pour fonctionner normalement. Bref, il correspond aux décalages nés des différentes opérations effectuées par l'Entreprise.

L'existence d'une trésorerie négative sur moyenne période est un indice de risque de défaillance de part cette analyse du bilan.

Le redressement de la trésorerie s'effectue par une meilleure gestion du BFR : on doit surveiller de près les trois éléments essentiels :

- durée de stockage
- durée de crédit client
- durée de crédit Fournisseurs

C'est l'objet de la gestion financière à court terme que nous verrons ultérieurement.

Les ratios

On appelle "ratio" le rapport existant entre deux grandeurs caractéristiques. Il peut se représenter sous la forme d'un quotient ou d'un pourcentage.

La méthode des ratios permet d'analyser la structure d'une entreprise et d'évaluer sa gestion à un moment donné, ainsi que de suivre son évolution au cours des exercices successifs.

En fait, il existe une batterie de ratios qui peuvent satisfaire la plupart des analyses dont nous donnons quelque uns d'entre eux ci-après :

RATIOS	FORMULE
Fonds de roulement	$\frac{\text{Fonds de roulement} \times 360}{\text{chiffre d'affaire HT}}$
Trésorerie	$\frac{\text{Solde net} \times 360}{\text{chiffre d'affaire HT}}$
Risque de trésorerie	$\frac{\text{Frais financier}}{\text{Excedent brut d'exploitation}}$
Besoin en fonds de roulement	$\frac{\text{BFR} \times 360}{\text{chiffre d'affaire HT}}$
Crédit clients	$\frac{\text{Client} + \text{Compte rattachés} \times 360}{\text{chiffre d'affaire HT}}$
Crédit Fournisseurs	$\frac{\text{Fournisseur} + \text{compte rattachés} \times 360}{\text{chiffre d'affaire HT}}$

212. La gestion financière proprement dite :

C'est l'ensemble des techniques de décisions nécessaire pour maîtriser les paramètres financiers de l'Entreprise en marche.

Les décisions financières majeures sont prises dans le cadre de la gestion financière à long terme. Elles sont le plus souvent irréversibles. Les décisions financières de court terme sont subordonnées aux décisions de long terme qui fixent le cadre général du développement de l'Entreprise ; elle apparaît comme des décisions courantes d'ajustement.

Une erreur dans une décision à court terme peut entraîner des pertes élevées, voir la cessation de paiement.

Si on place du point de vue la Trésorerie, la gestion à court terme apparaît alors comme le seul domaine où est matérialisé par des recettes et des dépenses toutes les décisions prises par l'Entreprise quelqu'un soit le domaine. D'ailleurs, l'amélioration de la trésorerie se fait à travers la gestion du BFR c'est à dire gestion de stock, gestion du crédit clients, et gestion du crédit fournisseurs.

- La gestion des stocks a pour objectifs de :

- * minimiser le coût des commandes (motif de transaction)
- * éviter la rupture du processus de fabrication (motif de précaution)
- * se prémunir contre une évolution défavorable du prix de la matière (motif de spéculation)
- * minimiser les coûts de production (motif de rationalisation de la production)

- La gestion du crédit client à l'intérieur du cadre défini par les conditions commerciales (condition de paiement) consiste à prendre les mesures permettant de :

- * minimiser le montant de l'encours client et le coût liés au paiement
- * limiter le risque de non-recouvrement.

- La gestion du crédit fournisseur consiste à bénéficier d'une meilleure source de financement par l'allongement du crédit et des frais financiers réduits.

22. La gestion prévisionnelle

Le vieil adage "gérer c'est prévoir", nous amène à regarder et planifier le futur quelles que soient les analyses abordées en matière de gestion. En générale, les étapes de la gestion prévisionnelle sont les suivantes :

- élaboration des prévisions permettant d'atteindre les objectifs définis, en partant des informations actuelles et de l'évolution possible de la situation.
- enregistrement des réalisations.

- contrôle de la réalisation des prévisions par rapprochement entre les résultats obtenus et les résultats prévus pour calculer les écarts et les analyser en vue de déterminer les responsabilités et de réorienter l'action prévue.

Cette gestion prévisionnelle a deux sortes d'objectifs en fonction du temps. Elle détermine :

- une politique d'action à court terme appelée TACTIQUE, qui portera principalement sur la détermination des ventes.

- une politique à long terme appelée STRATEGIE, qui s'applique à des opérations plus lointaines et d'un niveau plus élevé.

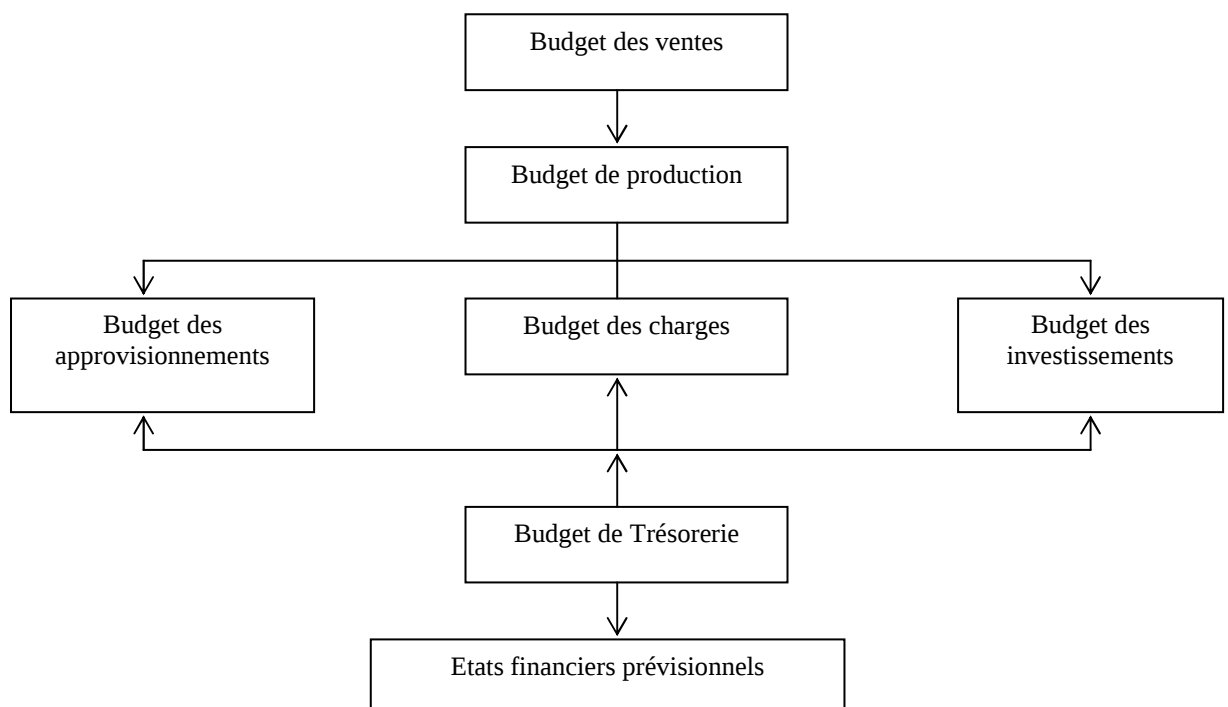
La gestion prévisionnelle de Trésorerie cherche à jouer sur les décalages de règlement entraînés par les opérations de l'Entreprise. Son élaboration devrait être un préalable à toute décision concrète, relative à la recherche de moyen de financement ou au placement en cas d'excédent de liquidité à court terme. Elle constitue, en effet, un ensemble de prévision relative aux encaissements et décaissements prévisibles à court terme dont le support fondamental est le budget de Trésorerie, et à très court terme utilisant la position prévisionnelle de Trésorerie.

221. La prévision à court terme : Budget de trésorerie

Les prévisions sont effectuées mois par mois, pour une durée de un an, en principe.

Ce type de prévision suppose que l'Entreprise ait mis en place un système global de prévision sur une durée au moins équivalente (prévision budgétaire). En effet, le budget de trésorerie apparaît comme l'aboutissement de tous les autres budgets comme le schéma suivant l'indique :

Hiérarchie des budgets :



Le budget de Trésorerie détermine les encaissements, les décaissements ainsi que le solde de fin de période. Il tient alors compte d'un décalage dans le temps entre ventes et encaissements, achats, ... et décaissements²⁴.

Globalement, le budget de trésorerie permet de vérifier, s'il y a cohérence entre le FR et le BFR. Il permet également de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles.

Par ailleurs, l'Entreprise peut souhaiter affiner les informations données par le budget de Trésorerie en faisant intervenir l'escompte des escomptables et les placements des excédents prévus. Le document prévisionnel qui résulte de ces opérations est appelé "PLAN DE TRESORERIE".

Son rôle est principalement de déterminer le profil annuel de la Trésorerie et de négocier en conséquence, les concours bancaires nécessaires.

222. Les prévisions à très court terme : Position prévisionnelle de Trésorerie.

Les prévisions faites au niveau du budget de trésorerie et du plan de trésorerie ne fournissent que des informations trop globales pour optimiser la gestion de la trésorerie. En particulier, il ne donne pas de renseignements sur la situation en cours de mois et ne permet pas de répondre précisément aux questions suivantes : - quel montant faut-il négocier ou placer ?

- pour quelle durée ?

Seules des prévisions à très court terme permettant de disposer des informations nécessaires à une prise de décision. C'est l'objet de la position prévisionnelle de trésorerie, instrument de gestion détaillé, qui analyse en détail les flux monétaires à court terme : décade, semaine, jour.

Elle suppose la mise en place d'une organisation complexe : ...

- il faut identifier les mouvements de Trésorerie concernant les opérations d'exploitation et hors exploitation.

- il faut en déterminer la date de valeur ainsi que le compte bancaire qui les enregistrera.

Cette tâche exige la collaboration constante de service de Trésorerie avec les principales fonctions qui sont à l'origine des principaux mouvements de Trésorerie (vente, achat, ...).

DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES

Cette deuxième partie est réservée à l'identification et la formulation des problèmes au sein de la Société JIRAMA inhibant à la bonne marche du cadre d'analyse.

Cependant, avant d'entamer notre analyse il nous serait préférable de connaître certains points essentiels tels que : - l'évolution des situations de trésorerie et l'évolution des situations commerciales en 1998, 1999, 2000.

- les procédures de recouvrement des créances.

TABLEAU N°1 : EVOLUTION DES SITUATIONS DE TRESORERIE

Unité en Milliard de Fmg			
LIBELLE	1998	1999	2000
Trésorerie disponible	120	90	43
Dettes échues	17	10	14
Trésorerie nette	103	80	29

Trésorerie Nette = Trésorerie disponible - Dettes échues

En 1996, les dettes à long terme de la JIRAMA s'élèveraient à 732 Millions Fmg. C'est à partir de ces ressources durables qu'ils peuvent financer ces immobilisations.

De même, à partir des dettes à court terme, la JIRAMA devra financer les actifs circulants ; ce qui n'est pas encore le cas.

Il y a déséquilibre dans le cycle de transformation des éléments liés à l'exploitation provenant essentiellement du gonflement des impayés de la part de ces clients dont nous pouvons apprécier d'après la situation commerciale suivante :

TABLEAU N°2 : EVOLUTION DES SITUATIONS COMMERCIALES

Catégorie clients	VENTES En Milliard Fmg					IMPAYES En Milliard Fmg					TAUX DE RECOUVREMENT				
	Années			Variation %		Années			Variation %		Années			Variation %	
	1998	1999	2000	98/ 99	99/ 00	1998	1999	2000	98/ 99	99/ 00	1998	1999	2000	98/ 99	99/ 00
Particuliers															
- Actif	301,6	336,2	421	11,5	25,2	31,1	30,6	39	-1,3	27	90,7	91,6	91,35	1,0	-0,3
- Contentieux	4,0	7,7	1	92,5	-87	14,0	12,4	5,17	-11,4	-54	15,6	24,4	20,48	56,4	-16
Ensemble Particuliers	305,6	343,9	422	12,5	22,7	45,1	43	44,17	-4,4	2,5	106,3	116	111, 83	9,1	-3,6
Administrations	65,7	88,5	77,6	34,7	-12,3	160,7	207,4	213,47	16,7	2,9	24,4	16,8	19,51	-31,1	-16,1
Ensemble JIRAMA	371,3	432,4	499,6	16,5	15,5	205,8	250,4	257,64	12	2,9	63,3	60	64,35	-5,2	7,25

Depuis les trois années successives, on a enregistré une nette évolution des ventes 371,3 Milliards Fmg en 1998 ; 432,4 Milliards de Fmg en 1999 et 499,6 Milliards de Fmg en 2000.

De même, les impayés ne cessent d'augmenter de 205,8 Milliards de Fmg en 1998, ils passent à 250,4 Milliards de Fmg en 1999 et s'élèvent à 257,64 Milliards de Fmg en 2000.

Par contre, les taux de recouvrement se différencient d'une année à une autre : 63,3 % en 1998, 60 % en 1999 et 64,4 % en 2000.

Précisons que la somme à recouvrer = Vente année N + Impayé N-1.

Par ailleurs, le taux de recouvrement est le principal indicateur de performance à la JIRAMA, à savoir que :

$$\text{Taux de recouvrement} = \frac{\text{Encaissement}}{\text{Total à recouvrer}} \times 100$$

Le problème des impayés reste un point crucial pour la JIRAMA engendrant cette précarité du taux de recouvrement. C'est ainsi que la Direction Commerciale a mis en place le Département Appui aux recouvrements (DAR) qui a pour objectif : l'optimisation du recouvrement. La politique de recouvrement s'articule avec cet objectif et vise à mieux recouvrer les impayés auprès des clients. De ce fait, les procédures suivantes ont été conçues. Elles sont élaborées en fonction de son circuit commercial et en fonction de la durée d'établissement de certaines pièces pour certaines catégories de clients.

1. CLIENTS PARTICULIERS :

Cette catégorie rassemble :

- Les clients particuliers (CP)
- Les clients relevé de compte (CR)
- Les clients domiciliés bancaires (DB)

Dans la catégorie de clients particuliers, il y a deux sortes de procédures de recouvrement :

- Pour les clients actifs (CP – CR – DB)
- Pour les clients en contentieux (CP – CR et ex DB)

♦ CLIENTS ACTIFS : Application du système de recouvrement : X – 8 –22

a) Présentation des factures : le jour J du mois M, on présente aux abonnés les factures de consommation du mois M-1, pour les signifier à avoir à les régler au plus tard le jour X-1.

X présente donc le délai de paiement à chaque type de client :

- CP : cinq (5) jours ouvrables (y compris le jour de la présentation) pour payer sa facture
- CR : trente (30) jours ouvrables compte tenu de son identité juridique (une personne morale constituée des sociétés industrielles, commerciales...) et en considérant le délai de paiement des fournisseurs de ces sociétés.
- DB : dix (10) jours d'option pour faire la réclamation en cas d'erreur sur facture et pour l'approvisionnement du compte en banque. Le prélèvement bancaire se fait à chaque fin du mois. A noter que s'il y a retour d'avis de la banque en cas de manque ou d'insuffisance de provision au compte bancaire du client. On lui recouvre comme un client particulier CP sans qu'il soit radié de la catégorie DB. Précisons qu'un abonné domicilié bancaire n'a droit qu'à un seul retour d'avis de la banque sinon il est transféré dans la catégorie des clients CP.

b) Envoi Lettre Recommandée (LR) : Si le délai de paiement « X » jours n'est pas respecté, une LR est envoyée pour règlement des impayés sous huitaine (c'est à dire 8 jours calendaire à compter du jour de la réception de la LR).

c) Coupure de fournitures : si le règlement n'intervient pas dans le délai imparti de huit jours, on donne l'ordre au service compteurs de procéder à la cessation des fournitures en électricité et en eau.

d) Dépose compteurs : vingt deux (22) jours après la coupure, si la totalité des impayés n'est pas encore réglée, la dépose compteurs est aussitôt exécutée pour mettre fin à toute transaction commerciale avec le client irrégulier (rupture de contrat par la JIRAMA)

- Clients en contentieux

En cas d'épuisement de la procédure X-8-22, c'est à dire que le client ne s'est pas encore acquitté de ses dettes, les clients particuliers CP, CR, ex-DB sont traités de la même façon c'est à dire transférer au Service contentieux. Désormais, le recouvrement de ces créances devenues douteuses s'effectue en deux étapes :

e) Le recouvrement à l'amiable : celui-ci comprend 2 formes :

- ✓ Envoi d'une lettre de mise en demeure, sous recommandée et avec accusé de réception, aux clients dont les dernières adresses ne sont pas assurées.
- ✓ Visite auprès des clients aux adresses précises afin de le persuader à payer ses dettes. Des investigations peuvent intervenir pour la recherche du vrai lieu de résidence du client.

f) La poursuite judiciaire

En cas d'échec de ces précédentes étapes, on entame cette dernière. Le recouvrement par voie de droit peut se faire soit par saisie arrêt sur salaire, soit par injonction de payer, ou par assignation en paiement, soit par saisie conservatoire selon l'importance de la créance et la position du client.

Si toutes ces procédures de recouvrement en contentieux sont épuisées, le dossier du client est à verser au compte des créances irrécouvrables avec une pièce justificative officielle de carence de procédure (Procès Verbal de Carence).

2. CLIENTS ADMINISTRATIFS (ADM)

Cette catégorie rassemble

- Les clients Budget Général
- Les clients Budget autonome
- Les clients Budget annexe
- Les collectivités décentralisées (CD)

Le délai de paiement des abonnés administratifs et publics est de quatre vingt dix (90) jours après réception des factures compte tenu de la procédure de mandatement (paiement) de ces entités .

A défaut de paiement, on envoie une lettre de mise en demeure.

Si tels sont les faits, lors de notre passage, nous avons soulevé des problèmes inhibant l'optimisation de la politique de recouvrement, dont nous avons classer en trois ordres, à savoir :

- Le problème au niveau des ressources humaines
- Le problème au niveau des informations dans l'accomplissement des tâches
- Le problème au niveau de la vente

A notre avis, ces problèmes méritent d'être traités avec beaucoup d'attention dont l'analyse de chacun fait l'objet des 3 chapitres suivants.

CHAPITRE I : PROBLÈMES LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

Les problèmes les plus graves et les plus difficiles auxquels font face les Entreprises, tiennent aux hommes.

En effet, les moyens humains acquièrent une importance particulière, dans l'atteinte des objectifs que l'Entreprise s'est fixée. L'Entreprise va alors rechercher dans son environnement une ressource qui lui est indispensable : les hommes. Elle établit avec eux une relation, généralement d'une grande stabilité, dont la nature est fondamentale pour les deux parties :

- Pour l'Entreprise parce que cette relation hommes/entreprise conditionne la conception, la production...

- Pour les hommes parce que l'emploi salarial, est, dans notre société, le moyen essentiel d'assurer la survie de l'individu et de la famille.

Chacune des deux parties doit alors chercher l'épanouissement de l'autre afin d'optimiser la politique de recouvrement. C'est dans ce cadre que nous avons pu relever les deux principaux problèmes liés aux ressources humaines dont la diminution de rendement du personnel et l'inefficacité de la politique d'attribution des tâches.

SECTION 1 : DIMINUTION DE RENDEMENT DU PERSONNEL

Divers facteurs peuvent diminuer le rendement du personnel que ce soit des facteurs internes ou externes à l'Entreprise. Le rendement du personnel peut être apprécié par sa productivité ou son efficacité au travail. C'est ainsi que nous avons pris conscience de l'insuffisance de formation et de la déficience de la politique des relations humaines à notre cadre d'analyse.

11. Insuffisance de formation

Comme toutes Entreprises , la JIRAMA n'échappe pas au problème de formation s'est étendu au niveau national à Madagascar. La formation proposée sur la chaîne nationale est souvent de type général sans aucune spécialisation. Néanmoins, quelques écoles telles que ESPA, ENS ... et instituts comme ISPM, IST,ISCAM... dispensent divers genres de formations spécialisantes. Pourtant, ils sont encore peu

nombreux, centrés dans les grandes villes avec la plupart ayant des frais trop coûteux pour la population. En outre, ils ne fournissent généralement que des techniciens supérieurs destinés à être des cadres moyens. Cette réalité rend le marché de travail restreint.

Elle doit faire face à cette lacune lorsqu'elle doit constituer son potentiel humain et recruter des hommes non-spécialistes en assurant elle-même son adaptation au travail. C'est ainsi que les nouvelles recrues reçoivent des formations sur les tas de la part des dirigeants (formateurs de la société, supérieurs hiérarchiques...)

Cependant, ces formations d'intégration au travail ne s'adressent qu'à quelques connaissances de bases utiles à l'exercice de la future tâche ; à l'exécution. Elles ne peuvent garantir aucune compétence rassurante à la personne bénéficiaire. Il faudrait les compléter par d'autres facteurs issus de l'expérience et du savoir-faire... pour être plus qualifié. Par ailleurs, l'âge très avancé des plus grands nombres de personnels au sein du département ne permet plus à une requalification ou une formation de mise à niveau. L'agent dit de maîtrise ne serait donc qu'un simple exécutant des directives initiales.

Quelque fois, une formation continue est organisée pour les cadres de l'Entreprise car elle est prévue pour une application en cascade. L'idée est bonne en soi-même pourtant à défaut de temps, d'espace et compte tenu de ce qui précède, elle n'est guère réalisable.

Par ailleurs, il se trouve alors que la formation proposée par la JIRAMA ne peut satisfaire que partiellement le besoin de l'impétrant ou ne réponde même pas à l'attente de celui-ci, vu le nombre de son personnel (environ 7500 employés). En effet , l'organisation de formation à la JIRAMA consiste à collecter les besoins de chaque emploi .Puis la consolidation de ces besoins est faite pour ressortir le type de formation à donner .

De plus, presque toutes les formations se passent dans le centre propre à la JIRAMA se situant à Ambohimambola, à 15 km d'Antananarivo. C'est là-bas que les personnels éparpillés de part et d'autre de Madagascar vont être rassemblés lors d'une formation. Cette situation engage des sommes exorbitantes pour les dépenses de formation telles les frais de déplacement, indemnité... limitant les nombres de participants.

Bref, la mise en place d'un plan de carrière serait difficile pour un agent de mauvaises qualifications dues à une manque de formation. Aussi, l'efficacité au travail n'est pas garantie.

12. Déficience de la politique des relations humaines :

Toute politique de relations humaines se fonde sur la connaissance des motivations de l'homme au travail et de ses attitudes à l'égard du travail. Or , selon la motivation économique, l'homme a des vues rationnelles. Il est motivé par l'argent. Nous avons alors remarqué que la diminution de rendement du personnel est due en partie à la défaillance du système de rémunération.

En rapport avec les autres Entreprises, la JIRAMA n'est pas très compétitive du point de vue salarial. Sa distinction se trouve dans les multiples avantages sociaux : tarif préférentiel dans la consommation de l'eau et de l'électricité, centre médico-social, mutuelle du personnel...

En outre, le fait d'appartenir à l'Etat et d'être une grande société offre à son personnel une sécurité et stabilité dans l'emploi. Cette appartenance sécurisante engendre d'une part la tendance à la routine et d'autre part le manque de dynamisme pour certaines personnes.

En effet, le salaire mensuel de l'employé est basé selon sa catégorie professionnelle. Il n'y aura aucune perspective d'évolution possible sans changement de catégorie, qui ne risque pas d'arriver de sitôt vu la quasi-inexistence d'un plan de carrière.

En fait, en dehors du salaire mensuel, d'autres systèmes de motivation collectifs ont été déjà instaurés : une prime d'ancienneté incorporée dans le revenu mensuel et des primes distribuées annuellement (prime de bilan, prime de rendement) ainsi qu'une gratification appelée 13^e mois. Leurs octrois sont présumés baser sur une évaluation de chaque travailleur. Pourtant leurs distributions au départ se font par enveloppe à chaque direction qui décide par la suite du quota personnel, sans tenir compte du rendement par agent.

En particulier, la suppression de l'ancienne prime de recouvrement entraîne le relâchement de discipline en sus de l'absence du transport de personnel pour le déplacement au travail.

De ce qui précède, les primes ne constituent plus un facteur de motivation pour l'exécution des tâches.

SECTION 2 : INEFFICACITÉ DE LA POLITIQUE D'ATTRIBUTION DES TÂCHES

L'organisation du travail au sein de la société spécifie les tâches de chaque poste de travail et que chaque agent se doit d'effectuer convenablement.

L'inefficacité de la politique d'attribution des tâches est donc la résultante du manque de personnel en plus d'une ambiguïté de répartition des tâches.

21. Manque de personnel :

Nous avons réalisé que la structure organisationnelle est très instable au niveau du département depuis quelques années déjà. Pour mieux apprécier l'étendue de notre constatation, nous proposons de consulter la refonte de l'organigramme du département « DAR » depuis 1997 à 2001 en ANNEXE IV et V.

Nous pouvons voir qu'il y a une refonte de l'organigramme. Le nombre de personnels travaillant dans ce département diminue d'une année à une autre. L'effectif est passé de 29 à 18 employés. Les motifs de cette variation sont dus au départ en retraite de six personnels (3 cadres et 3 non cadres), au décès de deux personnels non cadres, à six mutations vers d'autres services.

D'ailleurs, un gel de personnel existe depuis que la Banque Mondiale et le FMI a posé comme contrainte la réduction du personnel. C'est alors que la société JIRAMA ne procède que rarement à de nouvelle embauche. Du fait de cette inexistence de recrutement, la compensation des postes vides se fait par une répétition de la refonte de l'organigramme. Cette refonte accusait des mutations et simplement des enrichissements de tâche des personnels restants. Nous avons pu constater que dans l'organigramme actuel, deux à trois postes de travail sont combinés en un seul poste.

Par exemple deux services deviennent en un seul service. Parfois, la qualification aux postes est remise en question à défaut de passation appropriée ou de formation adaptée aux nouvelles tâches. La continuité n'est pas alors assurée. En effet, un départ en retraite ou mutation est déjà signalé au service du personnel alors que le remplacement n'est effectif que beaucoup plus tard. La conséquence de cette lenteur sera une passation rapide ou inexistante. Le nouvel occupant du poste risque donc d'avoir des problèmes d'adaptation au travail. Ceci peut aboutir à ce qu'on appelle en Anglais « the wrong man in the wrong place » c'est à dire que l'homme ne convient pas au poste proposé. Cette instabilité de structure va impliquer une fréquente réorganisation des tâches pouvant nuire à l'efficacité de l'action de recouvrement.

22. Ambiguïté dans la répartition des tâches :

Comme nous avons déjà noté auparavant, des postes de travail sont supprimés suite à la diminution de personnel. Les tâches correspondant à ces postes vont être attribuées aux personnels restants à défaut de remplaçant.

Cependant, nous avons remarqué que les partages des tâches sont inéquitables pour une même catégorie c'est à dire pour un poste de même niveau.

Il faut préciser qu'auparavant, dans l'organisation de poste, le volume de travail et la responsabilité y afférents sont plus ou moins équilibrés. Actuellement, certains postes sont arrivés au stade de goulot d'étranglement, autant que les responsables sont fortement exposés au stress.

Par contre, certains postes sont trop spécialisés dont la pratique se résout tous les jours à des tâches répétitives et monotones. Toutefois, le travail monotone ne demande aucun ou peu d'apport personnel autre que physique et génère un manque d'intérêt : la perte de goût et d'envie de travailler, l'inertie ou stagnation.

Notons que la plupart du personnel au sein du département n'a travaillé qu'à la JIRAMA et ont effectué plus de 10 années de travail.

Compte tenu de l'anomalie de l'organisation mise en place, « la direction participative par objective » est difficile à réaliser, caractérisée par la démotivation du personnel au travail, manque de compétences requises...engendrant des fuites de responsabilités ou incapacités sur le plan professionnel.

CHAPITRE II : PROBLÈMES LIÉS AUX INFORMATIONS DANS L'ACCOMPLISSEMENT DES TÂCHES :

A tous les niveaux de l'Entreprise, chaque intervenant a besoin de tenir le maximum d'information pour mener à bien ses tâches. La plupart du temps, on ignore l'importance du système d'information car les décisions sont mal transmises ou mal interprétées.

Dans notre cas, nous avons relevé une lenteur de collecte d'information et un retard dans le traitement entravant ainsi la rapidité de décision à prendre dans l'accomplissement des tâches.

SECTION1 : LENTEUR DE COLLECTE D'INFORMATIONS :

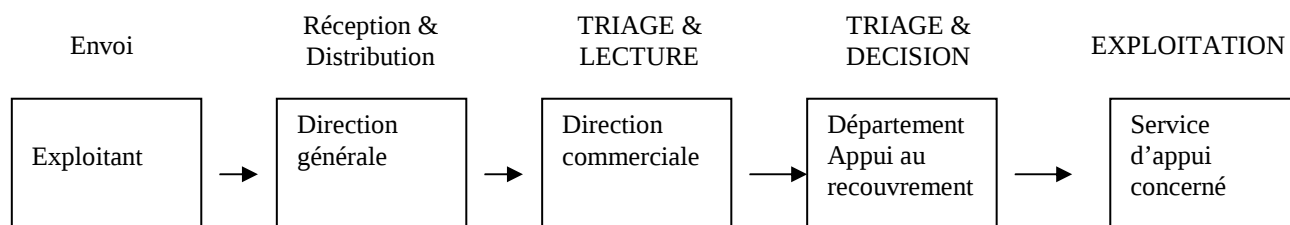
La difficulté dans l'obtention des informations caractérise cette lenteur. Deux raisons conduisent à l'existence de ce problème : le circuit de collecte est trop long et l'information n'est pas disponible à temps.

11. Circuit de collecte trop long :

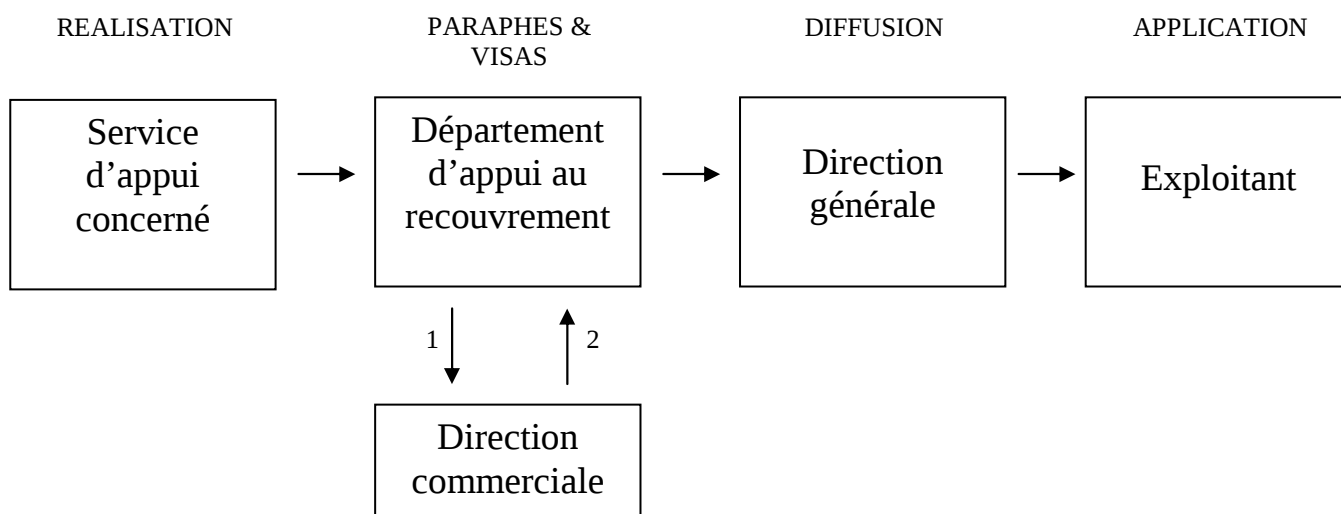
La structure organisationnelle de la JIRAMA est très lourde. Elle pèse beaucoup sur l'organisation interne à la société entraînant des procédures complexes difficile à appliquer. (cf : partie I).

Les informations doivent donc suivre une procédure de traitement longue et fastidieuse. Des documents à établir ou les contacts à entretenir constituent des facteurs de blocage pour pouvoir transmettre les informations à temps. Des cahiers de transmission doivent circuler systématiquement pour le transfert interne mais ils ne sont guère tenus correctement. Quelquefois, les documents sont transmis à leurs destinataires respectifs sans pièces justificatives.

Par ailleurs, les informations peuvent faire l'objet d'un feed-back de la direction fonctionnelle à la direction opérationnelle qui par la suite pourraient être exploitées . Des aller-retour de documents ou information vont être engagés. Ceux-ci vont effectivement retarder le temps de réaction pour la prise de décision ou l'exploitation des données. Le système de recouvrement des impayés n'échappe pas à ce long circuit de collecte d'information interne à la JIRAMA. Prenons un exemple concret : une lettre d'un exploitant arrive pour la résolution d'un problème venant d'un client. L'exploitant demande des conseils pour le recouvrement des impayés dus par ce client. Le circuit de cette lettre sera :



Après exploitation, la lettre va être paraphée et visée pour pouvoir être diffusée.



Un certain laxisme au niveau du circuit va se répercuter tout le long de la chaîne et même retarde le traitement de l'information. Un long circuit comme tel suppose des risques auxquels on devait y faire face : risque d'oubli de transmission, perte de document, retard de communication et le plus grave de tous est le risque de non-pertinence. La mise en œuvre de cette organisation engage une énorme somme d'argent pour les dépenses de fonctionnement : frais de téléphone, papier, commission sur timbre... Aussi, l'application de ces procédures va engendrer une mobilisation d'hommes pour la transmission, communication..., une perte de temps pour le circuit (feed-back).

12. Information non disponible à temps :

Sans les informations de base disponible à temps réel, le département ne peut rien faire pour mener à terme ces tâches. En effet, la majorité des informations du « DAR » provient des sources extérieures au département.

Pour le service contentieux, les informations sont les documents à lui transmettre (généralement au début du mois) tels les mouvements portefeuilles clients, inventaire physique des impayés, taux de recouvrement (ANNEXE VI) c'est à partir des données fournies par ces documents qu'il peut refléter la situation de chaque client et de connaître les créances à recouvrer (c'est à dire à réclamer...)

Ces documents sont collectés auprès de deux sources externes au service mais interne à la JIRAMA : Direction Système Informatiques (DSI) et les exploitants aux zones, secteur...

Pourtant, des retards de transmission sont souvent constatés de la part de ces deux sources.

En effet, il est du rôle de la « DSI » de collecter les données relatives à l'exploitation. Puis, elle les traite informatiquement avant de les mettre à la disposition des autres intervenants pour y être exploitées (analyser, contrôler...).

De la part des exploitants aux zones et secteurs, une émission tardive des états provient d'un laxisme au travail ou de la difficulté de moyen de communication : Région enclavée inaccessible pour les transports ou inexistence de service postale..

Le retard de traitement informatique peut être résultat de cette émission tardive des états mais souvent ce retard est du à la lenteur d'intervention (abondance de corrections...)

En plus, la centralisation de l'information au sein de la DSI retarde toutes les actions dépendantes des données exploitées ou fournies par lui : trop de volume de données à saisir, à collecter...

A la fin du mois, les informations indispensables au suivi des créances en souffrance sont absentes inhibant toutes les actions d'appui au recouvrement.

En particulier, pour le service administration et collectivités décentralisées, les informations utiles à la bonne réalisation de ses tâches viennent des exploitants, de la DSI et des abonnés... Le même problème persiste pour la disponibilité des informations auprès de la DSI et de l'exploitant. Exceptionnellement, ce service a besoin de collecter les informations auprès des abonnés pour l'assainissement de leurs factures. Deux problèmes justifient le besoin de la société de se concentrer à cette approche des abonnés Administratifs :

- L'existence d'une longue procédure de mandatement nécessitant un suivi permanent ou encadrement pour l'obtention des données.
- Le recouvrement des créances de l'Etat consiste à éponger les arriérés de factures. Il faudrait alors aux responsables de la JIRAMA, rassembler ces factures auprès des diverses entités constituant le client Administration.

En effet, les données relatives à ce type de client du secteur public ne sont disponibles à temps sans ses actions d'encadrements.

SECTION 2 : RETARD DE TRAITEMENT DES INFORMATIONS

C'est dans la logique qu'après obtention des informations, on procède aux traitements des données pour la prise de décision à temps.

Cependant, nous avons réalisé que les non-fiabilités des informations collectées et l'insuffisance des moyens pour les diffuser et traiter retardent l'intervention.

Pour le département « DAR », ce traitement d'informations consiste à suivre et à analyser pour pouvoir assister les actions de recouvrement des exploitants au niveau des opérationnels.

21. La non fiabilité des informations :

Les informations reçues ne sont pas directement exploitables car presque souvent il y a incohérence des données reçues par rapport à la réalité.

Les données venant de la DSI nécessitent encore des actions de rapprochement auprès des exploitants.

Compte tenu des retards de transmissions, les données reçues ne sont plus à jour d'où le rapprochement.

Ainsi, pour le suivi des impayés au niveau de la catégorie Clients Particuliers (CP-DB-CR), le rapprochement du portefeuille se fait par :

- Le contrôle des évolutions des différences éventuelles entre la situation physique et mécanographie
- Et les régularisations de ces différences. Il serait donc nécessaire de collecter les pièces justificatives.
- Les impayés sur bordereau d'encaissement (c'est la liste informatique des factures impayées)
- Les impayés physiques (c'est la situation des quittances en portefeuille à la fin du mois).

La différence entre les deux situations ci-dessous représente la différence à justifier par les exploitants.

Par ailleurs, le même problème se rencontre dans l'établissement du fiche client pour suivre les créances tant au niveau du client particulier qu'au niveau du client administration et collectivité décentralisée.

A savoir que le fiche client contient tous les renseignements relatifs à chaque client.

- Au niveau Client Particulier :

Parfois, dans la fiche de position client (ANNEXE VII) détenue en contentieux, certaines informations indispensables au recouvrement des créances douteuses manquent. Les pièces des dossiers sont incomplètes telles l'absence de contrat, lettre de relance... Pourtant le renvoi de ces dossiers à ses émetteurs pour une restitution prendra encore beaucoup de temps. Des fois, les dossiers sont complets mais renferment des données non fiables à savoir l'omission d'adresse exacte du client, signature de contrat par ordre...

Ces lacunes dans les pièces rendront le dossier inexploitable et même irrecevable pour un transfert en irrécouvrable.

- Au niveau Clients Administrations :

Au fait d'un fréquent remaniement ministériel constitué par une fusion, une séparation ou une création d'un ou plusieurs départements ; On devraient reconstituer les dossiers relatifs au paiement. Certains changements de référence pourraient se faire auprès de ces ministères nécessitant des nouvelles approches.

Tous ses travaux de rapprochement sont vains sans des moyens adéquats à la disposition des intervenants.

22. Insuffisance de moyens adéquats :

Les moyens de l'Entreprise ne permettent pas de traiter à temps les informations (diffusion des notes de service, assistance, information...). Il y a insuffisance des ressources à tous les plans : matériels, financiers, humains.

Nous n'allons aborder que les lacunes rencontrées au niveau du cadre d'analyse :

Sur le plan matériel, nous avons enregistré que certains matériels utilisés fréquemment dans les affaires courantes ne sont pas disponibles ou même absents dans les services.

Citons l'exemple du service contentieux sis à Soanierana, on doit se déplacer à Ambatonakanga pour faire des photocopies, envoyer des fax ; et à Antsahavola pour l'utilisation des BLU.

Notons aussi que le département a deux voitures disponibles mais il doit quelquefois les partager avec d'autres départements. En plus, l'une de ces voitures n'est disponible que temporairement suite à des fréquentes réparations.

Ainsi, le traitement informatique des données rencontre parfois des problèmes de matériel et de logiciel.

A savoir que le département possède quatre ordinateurs dont chaque service en a deux. A noter que certains d'entre eux ne correspondent plus à la technologie informatique moderne. De ce fait, on peut dire qu'ils sont obsolètes.

Les logiciels employés nous paraissent non conforme dans son application. Les logiciels utilisés par la DSI et les autres Directions sont différentes. La DSI emploie déjà des nouveaux logiciels sous « CORALIE » alors que la plupart des exploitants emploient encore les logiciels sous « EXCEL ». Cette différence implique une difficulté de traitement lors des collectes de données.

Sur le plan financier, le budget de fonctionnement destiné au « DAR » ne lui permet pas de s'épanouir dans leurs tâches. Il serait contraindre à limiter les assistances directes aux zones et secteurs défaillants (descente sur le lieu...)

Sur le plan humain, nous rappelons simplement que la manque de qualification du personnel est à prendre en compte pour assurer la compétence au travail.

Les défaillances relatives à ce sujet sont à revoir au chapitre premier. En sus, l'insuffisance de moyens du travail affecte la motivation et le rendement. La conséquence de ces points négatifs est donc vitale pour le recouvrement des créances.

CHAPITRE III : PROBLÈMES LIÉS À LA VENTE

Avant de reprendre notre analyse, il sera préférable de rappeler les grandes opérations commerciales au niveau de la JIRAMA :

- la prise en charge
- la facturation
- le recouvrement

Il existe donc une continuité dans l'exercice, une certaine laxisme au début de l'opération va se répercuter tout le long de la chaîne commerciale surtout au niveau du recouvrement des créances. Nous n'allons plus répéter les problèmes déjà cités précédemment. Par contre, nous évoquons l'influence directe de l'environnement aux actions de recouvrement en plus des facteurs favorisant l'existence des impayés.

A savoir qu'une vente n'est tout à fait terminée qu'à l'encaissement de celle-ci ce qui veut dire que le recouvrement des créances pour la JIRAMA.

C'est ainsi que nous avons pris conscience des deux principaux problèmes liés à la vente tels que la non maîtrise de l'encaissement et les risques de défaillance de la clientèle.

SECTION 1 : RENTRÉES D'ARGENTS INCONTRÔLABLES :

La situation de recouvrement depuis 1998 à 2000 ci-après, nous aide d'avoir une vision plus claire des rentrées d'argent relatives à la vente d'eau et d'électricité au sein de la JIRAMA.

TABLEAU N°3 : EVOLUTION DE RECOUVREMENT 1998 ,1999 , 2000

Unités en Milliards de Fmg

Catégorie client	Libellé	1998	1999	2000
PARTICULIER	A recouvrer	332,7	367,1	451
	- Actifs			
	Encaissement	301,6	336,5	412
	Impayé en fin décembre N	31,1	30,6	39
	Taux de recouvrement	90,7	91,6	91,35
	- Contentieux			
	A recouvrer	16,8	16,4	6,5
	Encaissement	2,6	4,0	1,33
ADMINISTRATION	Impayé en fin décembre N	14,2	12,4	5,17
	Taux de recouvrement	15,5	24,4	20,46
	A recouvrer	212,5	249,3	265,20
	Encaissement	51,8	41,9	51,73
ENSEMBLE JIRAMA	Impayé en fin décembre N	160,7	207,4	213,47
	Taux de recouvrement	24,4	16,8	19,51
	A recouvrer	562	632,80	722,70
	Encaissement	356	348,40	465,06
	Impayé en fin décembre N	206	250,40	257,64
	Taux de recouvrement	63,3	60	64,35

NB : Cette situation est avant le transfert des créances en irrécouvrable

Notons que l'encaissement = A recouvrer N- Impayé N

Ou A recouvrer x Taux de recouvrement.

Nous considérons alors que deux problèmes méritent d'être traités pour comprendre les non-maîtrise des rentrées d'argents.

11. Déséquilibre sur la relation vente et recette

Tout d'abord, rappelons-nous la mode d'exploitation de l'eau et de l'électricité à la JIRAMA (cf : Partie I). La production de l'eau et d'électricité s'ensuit directement du transport et de la distribution aux consommateurs. La relation s'établit alors comme suit :

Produits finis = Produits distribués = Produits consommés = Produits vendus

On peut la résumer comme ceci :

Production = vente (après déduction des pertes techniques)

Or, logiquement devons aussi avoir la relation :

Vente = Recette (ou encaissement)

Pourtant, nous avons remarqué un déséquilibre entre la vente et la recette car il existe un écart important entre les deux. Cet écart est justifié par l'existence des impayés, donnant la relation suivante :

Vente = Recette + Impayé

Suite à notre constat, le déséquilibre résulte du décalage temporel important entre la vente et l'encaissement nécessitant une action de recouvrement.

La mise en place d'une bonne politique de recouvrement pour tous les clients est donc vitale pour la Société .

En effet, la JIRAMA utilise le système d'abonnement dans la commercialisation c'est à dire l'abonné n'effectue pas le paiement de sa consommation qu'après réception de la facture correspondante. Pourtant, on peut dire que le client bénéficie un système de vente à crédit vu le retard dans le recouvrement de la vente. Pour mieux discerner la cause de ce retard, nous suggérons de voir la chaîne commerciale propre à la JIRAMA.

La chaîne commerciale mensuelle se résume de la manière ci-après :

Comptage : Le compteur va mesurer la fraction du produit distribué qui est consommé par l'utilisateur. Notons que la JIRAMA utilise des compteurs conventionnels nécessitant un relevé des index à chaque mois (sauf quelques clients comme le ministère ayant des compteurs pré-paiement).

Facturation : l'établissement de facture de chaque abonné se fait mensuellement et comprend deux parties bien distinctes : le relevé de l'index et l'édition de la facture.

- Le relevé de l'index : les agents de la JIRAMA c'est à dire les releveurs vont prendre les chiffres marqués sur l'index des compteurs relatifs à la consommation de l'abonné (débit du mois $M = \text{nouvelle index} - \text{ancien index}$)

Celui-ci doit être fait au plus tard le 16^{ème} du mois $M+2$ afin de procéder à la 2^{ème} partie.

L'édition des factures : les relevés sont enregistrés sur la liste de l'index de service client avant d'être envoyée pour le traitement informatique.

Les zones multipostes lui envoient donc par disquettes tous les mois les index aux consommations de leurs abonnés.

La facture relative à cette consommation est éditée par ce service informatique. Puis, elle est renvoyée au service client correspondant (DIR, secteur, zone...) pour être recouvrée.

Recouvrement : le recouvrement de la facture du mois M à l'abonné commence dès sa présentation.

Il est évident que les nombreuses défaillances en amont du circuit commercial, retard d'édition et présentation des factures, constituent des facteurs entraînant le retard de recouvrement des créances.

Les ventes de la JIRAMA dès leurs éditions sont donc des impayés. Ainsi, la disproportion entre la vente et l'encaissement découle de l'existence de système de vente à crédit.

S'ajoutant à ce problème, nous avons remarqué que la politique de crédit est trop ouverte.

12. Politique de crédit trop onéreuse

En plus de la lenteur du système de vente (facturation), la société accorde des paiements différés à certains clients à problème comme les industriels, l'administration...

Nous avons pu détecter quelques anomalies dans la politique de crédit utilisée. Nous avons dit « politique de crédit » non politique de vente car le report de paiement est un allongement de la durée de recouvrement des créances.

1^{ère} Anomalie : Insuffisance des conditions d'octroi de crédit

Les informations se rapportant aux clients se résument dans le contrat de vente établi lors de la prise en charge du client. Aucune étude ultérieure n'est faite pour apprécier davantage la solvabilité du client.

2^e Anomalie : Non respect de la procédure de recouvrement

Il y a trop de laxisme dans l'application de la procédure permettant au client de gagner encore quelques durées supplémentaires. Nous avons constaté que des clients défaillants sont encore desservis.

3^e Anomalie : Absence de garantie

Aucune garantie n'est prévue pour la couverture du risque financier de la vente. En outre, la demande d'avance de consommation n'est pratiquée que sur les clients industriels sous forme de caution.

4^e Anomalie : Inexistence de ligne de crédit

Le montant accordé aux clients est illimité pour mieux satisfaire le besoin de la clientèle. Pour l'instant, la JIRAMA ne trouve pas l'importance de fixer un encours maximum pour chaque catégorie de client dû à la pratique d'un système d'abonnement.

5^e Anomalie : L'intérêt de retard est mal appliqué

La société devait percevoir des intérêts moratoires sur les créances en retard de paiement (créances anciennes)

Pourtant, celles-ci ne sont pas correctement appliquées. En effet, uniquement les débiteurs de créances très anciennes sont frappés par celui-ci. L'absence de cet intérêt rend la rentrée nette d'argent incontrôlable. Aussi, cet intérêt permet de compenser les diverses sommes allouées aux charges financières telles la tenue d'une fiche client, frais de recouvrement(téléphone, déplacement...)

On déduit alors que c'est la JIRAMA seule qui supporte toutes les charges liées à la défaillance clientèle. Le client n'est pas très pressé de se débarrasser de ses créances qui présentent pour lui une forme de financement à long terme n'ayant pas des charges financières. Il va acquérir des ressources pour financer ses emplois. C'est par conséquent que la taux de recouvrement reste encore faible 64,35% en l'an 2000.

SECTION 2 : RISQUES DE DÉFAILLANCE DE LA CLIENTÈLE

Compte tenu des facteurs et problèmes énoncés précédemment, la vente est exposée aux risques financiers tels que les impayés et les arriérés.

Pour mieux situer notre analyse, considérons les tableaux suivants retraçant l'évolution des impayés de 1998 à 2000 pour les clients particuliers dans le secteur privé et les clients administratifs dans le secteur public.

1. Pour le secteur privé : limités en millions de Fmg

	CP			DB			CR			Clients douteux
AN	Débit annuel (1)	Impayés fin exercice (2)	Nbr j/imp (3)	1	2	3	1	2	3	Impayé fin exercice
98	180.294	8.409	18	24.438	3.020	44	144.213	19.563	49	12.716
99	184.500	5.400	17	22.200	3.000	49	129.500	22.200	62	12.400
2000	244.000	7.000	11	28.000	3.000	39	179.000	29.000	58	10.670

Pour le secteur public : limités en millions de Fmg

	<u>Budget général</u>			Budget autonome			<u>Budget annexe</u>			Coll. Décentralisées		
AN	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1998	24.120	40.368	603	21.960	53.704	880	1.800	6.462	1.292	18.000	60.187	1.204
1999	22.800	27.400	433	16.100	70.200	1.570	6.800	12.800	677	19.200	77.200	1.448
2000	37.600	35.410	339	17.710	71.697	1.475	7.480	12.846	618	21.120	79.184	1.350

2. Total des deux secteurs : limités en millions de Fmg

	Secteur privé			Secteur public			Ensemble		
AN	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1998	348.945	43.708	45	65.880	160.721	878	414.825	204.429	177
1999	336.200	43.000	46	64.900	187.600	1.041	401.100	230.600	206
2000	451.000	49.670	40	71390	182.095	918	522.390	231.765	159

Si on évalue les impayés en nombre de jours, celui-ci se calcule comme suit :

Nombre de jour/impayé = IMPAYES x 360 jours

DEBIT ANNUEL

Par cet indicateur, on peut tirer que, le temps d'écoulement des crédits clients (ou ratio crédit- client) est donc de 159 jours c'est à dire la JIRAMA n'a pas encore encaissé les ventes qu'elle a réalisées pendant 5 mois et 9 jours auprès des clients. Ce qui peut entraîner un risque de perturbation au niveau de son cycle d'exploitation.

La recrudescence de ces impayés provient en quelques sortes des problèmes relationnels de la société vis à vis de la clientèle c'est à dire l'ensemble des abonnés, consommateurs, ... et de ces partenaires du travail. C'est alors que nous avons identifié deux problèmes majeurs causant cette défaillance de la clientèle : l'information et communication non satisfaisantes et la difficulté de maîtrise de l'environnement.

21. Information et communication non satisfaisantes

Toutes les informations et communications à la clientèle sont prise en charge par la direction commerciale. Lors de la demande d'abonnement, le responsable de la réception client se doit d'informer le client de toutes les formalités nécessaires, les renseignements sur les branchements, les prix...

Il doit éviter de noyer les clients dans les détails techniques inutiles à la compréhension de l'objet de la vente.

Toutes relations directes avec la clientèle ne concernent plus que pour les actions en vue de recouvrement : relevé de l'index, présentation de la facture, relance client... Néanmoins, pour une demande d'information supplémentaire, le client peut s'adresser directement au bureau du service commercial de la JIRAMA.

Bref, nous pouvons dire que seuls les abonnés ont pu bénéficié des informations lors de la prise en charge. Ceci est dû au fait que le consommateur ne peut être également l'abonné et vice-versa.

Les communications destinées aux usagers se limitent à des communiqués de presse ou radio, leur informant des cessations de fourniture d'eau ou électricité (coupure, travaux,...) ou de quelques changements opérés au niveau de la JIRAMA (ouverture de nouvelle agence, changement d'horaire de travail...)

Compte tenu de l'utilisation inadéquate de l'outil d'information et de communication, nous avons remarqué que les consommateurs ont des problèmes de maîtrise de leur consommation. Il y a méconnaissance de l'économie de l'eau et de l'électricité pour les clients particuliers. Leur budget familial va être perturbé car aucune prévision de dépense n'est possible. En outre, certaines personnes ont des difficultés de lecture de la facture. Elles n'arrivent pas à comprendre tous les calculs contenus dans

celle-ci. Ceci les conduit à faire des réclamations à tort et le rend suspect vis à vis de la facturation – JIRAMA.

Pour les Clients Administrations et Collectivités décentralisés, la prévision de consommation est souvent dépassée vu l'utilisation irrationnelle de l'eau et de l'électricité des usagers. La 1^{ère} raison vient des lacunes venant de l'enseignement de base de la population. La population Malagasy manque d'éducation civique. D'où le gaspillage des utilisateurs voire même l'existence de détournement d'usage. La fraude consiste à utiliser à des fins personnelles ce qui doit revenir à l'entité par exemple : particulier qui se branche à l'abonné administratif. La deuxième raison vient de la gratuité apparente de l'eau et l'électricité. Ceci pousse les usagers à être insouciants vis à vis de sa consommation. Effectivement, leur consommation n'affecte pas directement leur budget personnel. C'est l'Etat ou l'entité où ils appartiennent qui les prend en charge.

Entre autres, la manque d'anticipation de l'information se fait ressentir au niveau de la société : les informations ne sont pas diffusées à temps. Souvent, le temps de réaction est tardif c'est à dire après le coup du sort (coupure d'électricité, cumul des factures...). Et elles sont alors mal perçues après les grognements des usagers ou des rumeurs (comme une échappatoire).

L'omission de transmettre l'information renforce encore la non confiance des clients à la JIRAMA.

Elles n'ont plus confiance à l'image de marque de la société ce qui peut entraîner un refus de paiement de l'abonné d'où la défaillance.

22. Difficulté de maîtrise de l'environnement :

Le fait que la JIRAMA est une société d'Etat, la dote d'un certain désavantage vis à vis de son environnement. Elle sera, par exemple, contraindre à suivre les objectifs nationaux dans le secteur eau et électricité, à se conformer à la politique gouvernementale.

Ainsi, l'influence de son environnement lui pèse beaucoup pour l'application de la procédure. Elle se voit d'accepter les interventions intermittentes externes à l'Entreprise. Il y a trop de laxisme dont le recouvrement des créances augmentant le nombre de créances douteuses et en souffrance. Nous allons voir ci-dessous les principaux problèmes auxquels font face la société du fait de la non maîtrise de l'environnement .

Précisons que nous ne parlerons que de l'environnement marchand de l'Entreprise composé de ses clients, partenaires de travail sans aborder les fournisseurs

221.Irrégularité dans les tâches des partenaires de travail

Ce sont les entités (entreprise, société, organisation...) avec lesquelles la JIRAMA entretient des relations étroites pour le recouvrement de ses créances. Nous en tiendrons les services postaux, la justice, la banque...

En effet, tout retard de transmission de courrier, lettre de relance ou facture confiées à ces services postaux affectent directement l'action de recouvrement.

Nous avons pu apprécier auparavant l'impact de ces retards au niveau du circuit commercial. De même, tout retard de retour d'information de la part de la banque bloque toute action de recouvrement auprès des clients domiciliés bancaires. Nous avons déjà expliqué précédemment la procédure de recouvrement des clients domiciliés bancaires. En effet, la banque reçoit les avis bancaires sous une liste appelée Bordereau de remise des Avis de débit pour le prélèvement aux comptes des clients. En cas d'insuffisance de provisions dans le compte de l'abonné la banque se doit de retourner rapidement l'avis de débit concerné à la fin de recouvrement. Pourtant, le suivi des impayés s'avère difficile car aucune pièce justificative n'est prévue pour la vérification des avis à retourner auprès des banques. Ainsi, une longue recherche des pièces manquantes est à prévoir pour le rapprochement JIRAMA/Banque attardant le recouvrement des impayés.

Par ailleurs, les lenteurs administratives à la poursuite judiciaires compliquent le recouvrement des créances en contentieux. Elles sont réellement très accentuées.

- Première audience : à partir de l'enrôlement, il faut attendre plus de trois mois pour se présenter à la première audience.
- Droit de renvoi : trois renvois pour la JIRAMA et trois pour l'ex-abonné.
- Attente de jugement
- Signification par huissier
- Exécution jugement ou ordonnance
- Contrainte de réconciliation
- Appel en instance supérieur : cassation, référé...

222.Problème de trésorerie du client

Des créances en attente de paiement vont s'accumuler dans les portefeuilles de la Société nécessitant des provisions pour couvrir les risques de défaillance pour les clients Particuliers en contentieux .

Pour les clients Particuliers (CP), l'accumulation des factures est une des sources de sa défaillances. Ils n'arrivent plus à payer dans les délais impartis leurs consommations .

Pour la catégorie Relevé des comptes (CR), l'insolvabilité du client est très douteux surtout pour les société ayant de problème de trésorerie et les société en voie de la privatisation .

Pour les clients Administrations (ADM), l'utilisation irrationnelle de l'eau et de l'électricité semble la raison commune de leur défaillance. Cette catégorie n'arrive plus à maîtriser leur consommation entraînant l'écart subsistant entre la prévision et la réalisation .

Néanmoins, à chaque type de client ADM, le manque de trésorerie renforce la prolifération de ces arriérés.

Ces arriérés sont de l'ordre de 213,47 Milliards Fmg et représentent un préjudice financier assez conséquent pour la JIRAMA. Ainsi, nous allons essayer d'identifier les raisons conduisant à cette défaillance auprès de chaque client.

Budget Général

Le client ADM budget général est généralement constitué pour les Ministères et les services rattachés, Assemblée Nationale, Présidence, Primature....

Son arriéré est de l'ordre de 35 410 Milliards Fmg en l'an 2000, dénote l'insuffisance de crédit pour les charges en eau et en électricité. En effet, il y a inadéquation des crédits alloués aux consommateurs malgré l'existence d'une prévision de consommation annuelle.

L'Etat ne peut financer qu'une partie de ces dépenses vu leur contrainte financière, les restes se trouvent sans financement et gonflent les impayés.

Budget autonome

Son arriéré reste un problème préoccupant pour l'entreprise qui est de l'ordre de 71 697 Millions Fmg, en particulier les universités. Le budget alloué à l'université par exemple, ne couvre qu'un mois de consommation, le reliquat se trouve ainsi sans financement et ne fait qu'augmenter les arriérés. En plus, les crédits annuels pour les

charges en électricité et en eau, sont affectés au paiement des heures supplémentaires des professeurs et de la bourse des étudiants.

Pour les autres clients tels le RNCFM, CENHOSOA, ORTM, ASECNA, CNAPS, ... leurs problèmes résident dans leur manque de ressources pour faire face à la rude concurrence du marché.

Budget annexe

Le client ADM budget annexe rassemble quelques entreprises du secteur public comme la PAOMA, TELMA, Imprimerie Nationale... Leur problème est identique à celles des entreprises appartenant au client ADM budget autonome. Leur manque de ressources est dû à la non compétitivité de ces produits propres, à la non recouvrement des coûts....d'après ce que nous avons constaté, c'est pourquoi, il n'arrive plus à honorer normalement leur facture de consommation.

Collectivités décentralisées (CD)

Ce type de client bénéficie d'une subvention annuelle de l'Etat qui est de 30 Millions pour les communes rurales et de 400 Millions pour les communes urbaines.

Cependant, les arriérés de la CD sont de l'ordre de 86,7 Milliards Fmg, soit 36,7 % des arriérés de tous les budgets confondus. Ces arriérés affectent considérablement la trésorerie de la JIRAMA.

En fait, la compensation systématique pour les communes bénéficiaires de taxes communales allège partiellement les impayés desdites communes pour les factures courantes. Pourtant, le taux de taxe et surtaxe semble minime et dérisoire par rapport aux besoin de financement de ces factures. Le taux moyen actuel est de 4 %.

Aussi, seulement 65 communes parmi les 130 existants ont encore adopté ces prélèvements de taxes et surtaxes. De plus, leur ressource reste insuffisante due à la répulsion de certains consommateurs à accéder à la borne fontaine payante et à l'existence des bornes fontaines coulant sans arrêt.



TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS

Cette troisième partie est caractérisée par la proposition de solutions d'amélioration concernant les problèmes évoqués dans la deuxième partie. Nous y présentons aussi les solutions retenues, les résultats attendus et recommandations générales.

CHAPITRE I : SOLUTION CONCERNANT LES RESSOURCES HUMAINES

« Parler des ressources humaines, c'est mettre l'accent sur la gestion et la rationalisation du potentiel humain et qui doivent être gérées rationnellement, elles réclament des méthodes spécifiques qui traduisent l'importance du facteur humain » .

L'homme est le premier outil au service de l'entreprise, en particulier, les personnels de recouvrement qui entretiennent des relations étroites avec les clients. Donc, la qualité de sa gestion devient un avantage pour le recouvrement des créances. Cette qualité repose surtout sur la manière d'augmenter le rendement du personnel et l'efficacité de la politique d'attribution des tâches. En effet l'application de la politique de recouvrement repose entre les mains des ressources humaines : sa volonté de faire, ses compétences...

SECTION 1 : AUGMENTATION DE RENDEMENT DU PERSONNEL :

Nous pensons que l'augmentation de rendement du personnel passe tout d'abord par la bonne gestion des formations données à l'intention du personnel.

Puis, vient la réforme de la politique des relations humaines. En effet, il faut donner aux personnels le maximum de formations et informations, véritables outils ; et prendre en compte ce qui les motive à l'exercice de leurs tâches.

11. Bonne gestion des formations

Il était dit que « la formation est une condition première de la vitalité du personnel ». Or, le marché de travail n'offre généralement que des hommes non qualifiés. C'est alors que la société JIRAMA devra privilégier la formation dès l'embauche du personnel. Cette formation dite « d'intégration » au travail a pour objectif immédiat, l'adaptation du personnel à sa nouvelle fonction. Elle apporte non seulement les connaissances de base à l'exercice de ses futures tâches mais aussi l'envie de s'améliorer soi-même.

Pour cela, la JIRAMA doit encourager son personnel à s'autoformer par l'approvisionnement des nouveaux livres à son bibliothèque dont nous jugeons

actuellement très pauvres en ce qui concerne des livres de recherches ou d'études supérieures dans le domaine de gestion, économie, langues étrangères, droit...

De même, son centre de documentation et d'information doit être amélioré, pour faciliter les recherches permettant à l'actualisation des données, accessibilité des historiques de l'entreprise...

Il faut alors mettre à leur disposition des données susceptibles de renforcer la compétence du personnel : initiation, perfectionnement...

Cette solution n'exclut pas l'organisation d'une formation au cours de carrière. La société JIRAMA doit procéder au recyclage du personnel en place pour une réqualification, réadaptation ou perfectionnement.

Cette formation dite « continue » a pour but de développer le niveau des connaissances et des aptitudes du personnel, afin de favoriser son épanouissement dans le travail suivi des possibilités de promotion. Elle devient nécessaire au cours de carrière pour plusieurs raisons :

- 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 toutes les connaissances indispensables au cours d'une carrière professionnelle (décentralisation de certaines activités...). En conséquence, tout le personnel doit bénéficier d'une formation conforme à leurs besoins réels .

Pour l'organisation des formations, l'Entreprise peut assurer elle-même, financer des organismes extérieurs de formation tels que INSCAE, Alliance Française, ...

A savoir qu'un bon chef doit assurer la formation de ses subordonnés.

La formation interne peut être aussi donnée par du personnel d'encadrement ou par des instructeurs spécialisés.

En plus, nous trouvons très intéressante l'organisation des séminaires pour échanger des savoir-faire entre les personnels d'un même poste par exemple regroupement de tous les agents de recouvrement de la JIRAMA autour d'une table ronde. Pourtant, ce n'est guère faisable vu le nombre des agents, les dépenses engagées par une telle réunion. Donc, nous suggérons d'organiser ce séminaire annuellement et l'assistance se fait par tour de rôle dans un service au niveau de chaque direction régionale. Les conférences et les stages sont aussi bénéfiques pour les cadres et les personnels d'exécution commerciale tel les agents de recouvrement...Celles-ci peuvent être faites à l'intérieur dans le cadre de l'Entreprise ou à l'extérieur avec la participation et collaboration d'autres entreprises.

En matière de recouvrement, les Entreprises commerciales utilisant du système d'abonnement comme la JIRAMA sont nombreuses : ANTARIS, MADACOM, DTS...

Il faudrait aussi penser à une décentralisation de la formation au niveau de chaque direction régionale pour une meilleure satisfaction des besoins (consolidation plus efficace des besoins vu le nombre limité du personnel...)

Cette bonne gestion de formations est à entreprendre pour une meilleure qualification des employés, pour une possibilité de plan de carrière... Ainsi l'agent dit de maîtrise sera comme tel car la compétence s'accrût avec la connaissance, le savoir et le savoir-faire.

12. Reforme de la politique des relations humaines :

Les facteurs de motivation sont souvent associés à la politique d'intéressement mise en place par la société.

Comme nous savons déjà que le personnel est motivé par l'argent, il serait nécessaire d'avoir une bonne politique de rémunération. Pour que cette politique soit juste et équitable, nous incitons à l'INDIVIDUALISATION DE LA REMUNERATION surtout pour les commerciaux(Agent d'accueil, releveur, agent de recouvrement...). Ainsi, pour une meilleure participation de l'employé, nous proposons l'application de la formule* suivante :

$$f(R) = P + p + e$$

R= rémunération

P= poste

p= performance

e= expérience

♦ Cette formule* définit que la rémunération est fonction du poste de travail, de la performance et de l'expérience. (*tirée du livre « Gestion des ressources humaines » écrit par Razafimbahiny Christian)

♦ A chaque poste occupé (P), existe un salaire ou rémunération objective qui représente ce que l'Entreprise souhaite payer pour quelqu'un faisant normalement son travail dans ce poste. Pour la JIRAMA, ce salaire est le salaire de base mensuel. Nous admettons qu'il est préférable de garder ce salaire fixe selon la catégorie professionnelle. Par contre, il nous semble judicieux d'assurer une perspective d'évolution pour chaque employé c'est à dire un plan de carrière.

♦ La performance (p) doit influencer directement la rémunération du personnel. Ainsi, son évaluation repose sur l'aptitude et la qualité de l'employé au travail. A partir de cette évaluation se fait la distribution des primes individuelles (selon les résultats obtenus) dont nous conseillons la réintégration du prime de recouvrement. A chaque poste doit être alors assigné un objectif que l'on doit atteindre.

♦ L'expérience (e) est un facteur non négligeable car il est évident qu'un personnel avec quelques années d'expérience est plus efficient et productif (en général...) qu'un débutant. Elle est valorisée par la prime d'ancienneté au sein de la JIRAMA.

En outre, le transport personnel doit être pris en charge par la société pour diminuer le relâchement de la discipline à cause du retard dû à l'embouteillage...Sinon il serait appréciable d'augmenter la participation au frais du personnel.

Néanmoins, la fréquence de distribution de salaire ainsi que les avantages sociaux et intéressement peut être faite collectivement c'est à dire semblable pour tous les personnels mais la somme doit être individualisée c'est à dire différente pour chaque personne :

- Mensuelle pour le salaire de base et la prime d'ancienneté
- Annuelle pour les primes de résultats avec une enveloppe individuelle et personnalisée.

SECTION 2 : EFFICACITÉ DE LA POLITIQUE D'ATTRIBUTION DES TÂCHES :

L'efficacité de la politique d'attribution des tâches dépend de l'organisation des tâches au niveau de chaque poste de travail. Pour que cette organisation soit plus excellente, la constitution du potentiel humain par le recrutement est à considérer, appuyée par une bonne répartition des tâches entre les personnels.

21 Recrutement du personnel :

Pour remédier au problème d'instabilité de la structure organisationnelle, il faut avoir une meilleure politique de recrutement. En effet, d'après D. Verbist " La politique de recrutement est déterminée par deux démarches interdépendantes: une démarche quantitative, la gestion des effectifs ; une démarche qualitative, la gestion des carrières".

Le responsable personnel de la JIRAMA doit alors anticiper ce recrutement pour les fonctions où la durée de formation à assurer par l'Entreprise est longue. Adéquation de sous ensemble du marché de travail et l'Entreprise est nécessaire pour la prévision des effectifs et la connaissance des besoins et les ressources garantissant le bon fonctionnement des postes de travail.

De plus, d'après la DRH, dans 5 ans le renouvellement du personnel sera de mise.

Dès maintenant, il faut constituer un vivier de réserve, en particulier le département « DAR » dont nous avons enregistré une très forte mobilité du personnel cadre par rapport au non cadre, parce que le marché de l'emploi ne fournit pas des individus qualifiés. Ainsi, l'anticipation doit être adaptée à la situation actuelle vu le nombre de poste libéré. Il serait préférable donc de gérer le recrutement pour tous les postes à pourvoir. Diverses sources de recrutement sont à la disposition de la DAR : le personnel de l'Entreprise, les demandes d'emplois, le bureau de placement...

Néanmoins, il doit soumettre sa proposition au responsable personnel chargé du recrutement pour assurer ce qu'on appelle en anglais : « the right man in the right place » (en version française le bon homme à la bonne place). Une étroite collaboration entre ces deux décideurs s'avère indispensable pour une étude préalable du poste de travail afin d'affecter la personne adéquate.

Par ailleurs, il faut tenir compte de la contrainte posée par le FMI et la banque mondiale dans la limitation de l'embauche. Remarquons qu'une mutation ne serait favorable que pour une promotion.

En outre, il faut veiller à la continuité des tâches par des formations de nouveau arrivant et par une passation appropriée.

Aussi, l'enrichissement des tâches doit être accompagné des formations suivies d'une promotion.

22 Bonne répartition des tâches :

Si la suppression de certains postes de travail entraîne l'enrichissement des tâches du personnel restant, il serait utile de faire une bonne répartition. Il faut éviter donc le cumul de responsabilité pour un opérateur donné en lui confiant un surnombre de tâche. Un équilibre au niveau de l'organisation du travail est à chercher pour empêcher la prolifération des tâches. De plus, le facteur de stress est à éliminer par une gestion rationnelle du poste de travail. Tout d'abord, par l'amélioration des conditions de travail.

Ensuite, par un partage équitable des tâches afin que chaque poste a presque le même volume de travail ainsi que de responsabilité.

Les autres facteurs négatifs tels que la monotonie, l'ennui sont à faire disparaître par l'amélioration du cadre de travail (espace élargi...), de la nature du travail et de l'intérêt qu'il présente, des rythmes de travail et leur influence sur l'individu (horaire, durée...).

La rotation de poste est aussi conseillée de manière à ce que chacun acquise la maîtrise du poste horizontal voire même vertical pour tester leur compétence. Cette

solution est avancée pour assurer la polyvalence du personnel en place afin que l'attribution des tâches soit efficace et que chacun n'ait pas de problème d'adaptation.

CHAPITRE II : SOLUTION CONCERNANT LES INFORMATIONS DANS L'ACCOMPLISSEMENT DES TÂCHES :

Il est dit que le secret de la réussite de l'Entreprise réside dans son système d'information. En effet, pour prendre une décision, le premier stade est d'obtenir l'information au problème. Pour notre cas, il s'agit de réunir les données pour décoder l'information de base se référant aux tâches, puis les exploiter afin de mener les actions se rapportant à l'activité d'appui aux recouvrements.

C'est ainsi que nous préconisons les solutions suivantes pour une bonne intervention : la rapidité de collecte d'information ainsi qu'une accélération dans le traitement de l'information.

SECTION 1 : RAPIDITÉ DE COLLECTE D'INFORMATION :

Les données sont essentiellement la matière première brute présentée à l'entrée d'un système conçu pour les traiter et donner une production sous une certaine forme. Pour le département, les données sont les véhicules de l'information. En effet, l'information peut être caractérisée comme la signification des données, véhicules des faits certainement pourvus d'un sens latent.

Vu sous cet angle, la rapidité de collecte d'information pour la réalisation des tâches ne peut se séparer d'un circuit réduit de collecte et de la disponibilité à temps des informations.

11. Circuit réduit de collecte.

Prenons en considération la pesanteur de la structure organisationnelle comme une contrainte, nous avons constaté qu'une décentralisation de certaines actions dans les tâches courantes sont nécessaires. C'est par cette décentralisation que la procédure de traitement peut être raccourcie entraînant un circuit réduit de collecte d'informations.

Il faut aussi reformer la procédure pour réduire les aller-retour des documents.

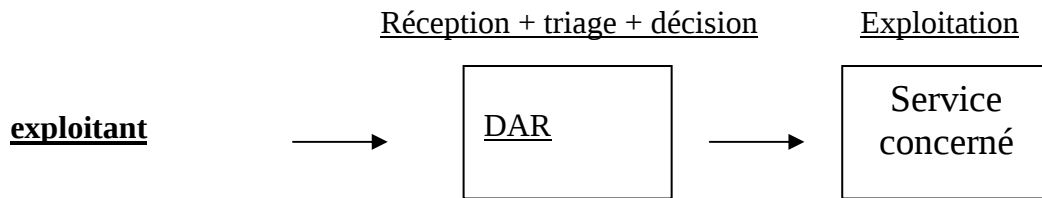
De ce fait, on n'a plus besoin d'établir des nombreux documents ou de passer plusieurs contacts pour la transmission d'information.

Ainsi, les cahiers de transmission sont diminués en nombre pour :

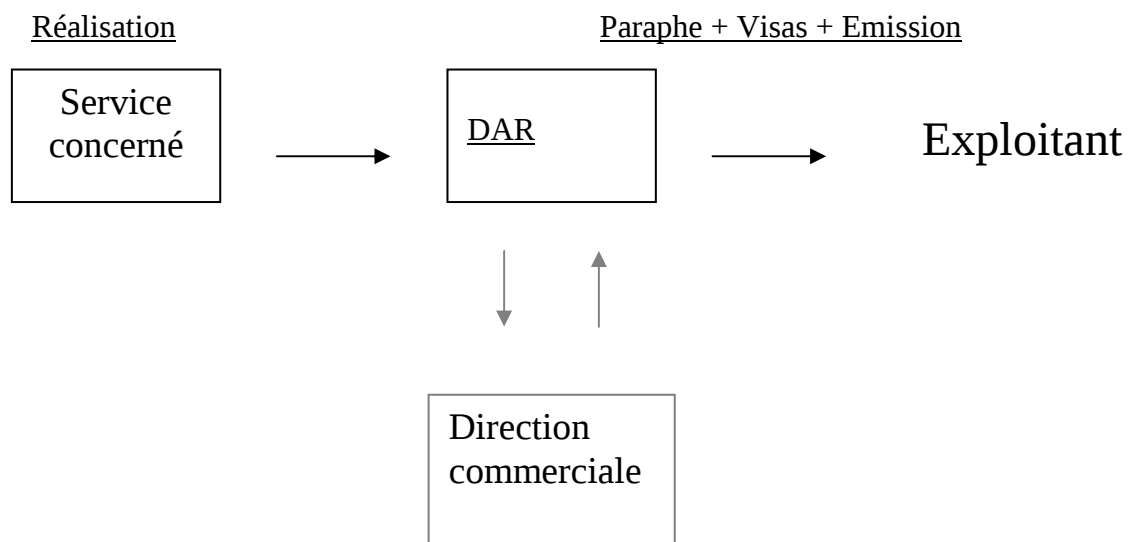
- Une économie de temps
- Une économie d'argent pour son achat...
- Une meilleure tenue de ceux-ci

La décentralisation n'exclut pas les autres services ou directions de contrôle mais seulement on écarte du circuit ceux qui ne sont pas affectés directement à la prise de décision. Pour mieux comprendre ce que nous avons avancé, nous reprenons

l'exemple sur le circuit d'une lettre destinée au département, « DAR » : le circuit réduit de la lettre d'un exploitant demandant de l'assistance (conseil) sera la suivante :



Après traitement, la lettre va être retournée rapidement



La direction générale n'est plus obligée d'être au courant de la lettre ainsi que la direction commerciale.

Le raccourcissement du circuit diminue les risques, les dépenses ainsi que l'immobilisation d'hommes.

12. Information disponible à temps.

Pour que toutes les informations utiles à l'accomplissement des tâches soient disponibles à temps, le département DAR doit exiger de la part de ces sources, la transmission rapide des données.

Au niveau de la DSI, la décentralisation de certains traitement informatique au niveau des exploitants des Directions Régionales sont à continuer ; ceci afin d'accélérer l'informatisation due à la diminution des volumes de travail.

Néanmoins, la sensibilisation des exploitants à transmettre rapidement leurs états à la DSI ou au département sont à relancer. Pour cela, la société doit mettre à leur

disposition les moyens leur permettant de les remettre à temps. Ces informations que soit des moyens matériels, humain, techniques ou financiers. Nous espérons que la mise en réseau de tous les sites de la JIRAMA n'est plus pour longtemps. A savoir qu'un réseau est un groupe de deux ordinateurs ou plus, interconnectés via un câble des lignes téléphoniques ou une transmission sans fil. Lorsqu'on est connecté à un réseau, on peut partager les ressources de son ordinateur (document, programme, imprimantes et modems) et utiliser les ressources qui ont été partagées par les autres usagers du réseau.

Les réseaux actuels de la JIRAMA sont des sites monopostales ou multipostales.

Bref, on n'a plus besoin de se déplacer ou de déplacer quelque chose pour avoir des informations mais il suffit de se connecter au réseau.

Cependant, cette solution n'est pas réalisable à court terme vu le volume d'investissements qu'elle engage. Le département devrait avoir la meilleure qualité de communication possible avec les exploitants et la DSI.

Même cas pour la résolution du problème des clients Administration, il faut faire une approche au niveau des institutions publiques pour raccourcir la procédure de mandatement ainsi que pour la normalisation des paiements des factures. Ainsi, l'action d'encadrement est réduite. Pour l'instant, la solution n'est pas applicable à court terme, donc il serait bénéfique de disposer un bon système de suivi vis à vis des clients ADM. Le fait de continuer d'entretenir les relations conjointes avec les ministères de tutelle de ces entités pour l'apurement des factures, améliorerait le travail.

SECTION 2 : ACCÉLÉRATION DANS LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION :

Il ne suffit pas d'avoir les informations à temps, il faudrait que ces informations soient exploitables et que les moyens pour les diffuser sont suffisants.

Nous préconisons donc les solutions ci-après pour l'accélération dans le traitement de l'information c'est à dire une meilleure qualité des informations et mise en place des moyens adéquats.

En effet, une accélération dans le traitement induit la prise de décision à temps pour assister les zones et secteurs défaillants.

21. Meilleure qualité des informations :

Dès qu'on aborde le mot « qualité » dans le quotidien, il vient tout de suite à l'esprit la valeur d'une chose : bonne ou mauvaise, supérieure ou inférieure...

Pour l'information, nous parlerons de qualité pour désigner la fiabilité de celle-ci.

- Au niveau des clients Particuliers

Il faut veiller à cette fiabilité des données reçues pour que celles-ci soient directement exploitables c'est à dire cohérence des données collectées par rapport à la réalité. Pour que ceci soit effectif, il faut exiger la disponibilité à temps des informations

venant de la DSI ainsi que l'envoi systématique des états mensuels des exploitants au niveau du département.

La rapidité d'actions de ces deux sources dictent la mise à jour ou non des données reçues.

Si elles sont obtenues à temps, il ne serait plus nécessaire de procéder à des rapprochements des situations physiques et informatiques afin de vérifier la différence (car entre-temps peut exister un changement dans la situation par exemple le règlement d'un client défaillant...). De même plus tard, il se peut que les situations informatiques suffisent pour suivre les impayés si la DSI prend convenablement le rôle de base de données pour l'ensemble JIRAMA.

Par ailleurs, les fiches clients doivent contenir toutes les informations relatives aux clients (adresse et nom exacte de l'utilisateur...). Le remplissage de cette fiche est le rôle du service réception client lors de l'établissement du contrat mutuel JIRAMA-client. Il faut donc veiller à la pertinence de ces informations car toutes omissions ou négligences dans son contenu accentuent le risque de non recouvrement en cas de défaillance du client. Ceci afin de réduire les accumulations des dossiers restés inexploitablement augmentant les pertes sur créances irrécouvrables.

- Au niveau des clients Administrations

De même, pour une meilleure tenue des fiches clients ADM, ce sera pratique que chaque compteur au niveau de cette catégorie de client ait sa propre codification. Donc, l'identification du client ne serait plus difficile lors de l'attribution des références à chaque remaniement ministériel.

Notons que la fiche client est le seul document que la société emploie pour tout renseignement relatif à chaque client. Elle constitue alors l'outil essentiel pour le suivi des créances plus tard.

22. La mise en place des moyens adéquats :

Tous les moyens dont dispose une Entreprise, concourent ensemble à la rentabilité de celle-ci. En particulier, le département doit avoir des moyens favorables sur tous les plans : matériels, humains, financiers... où les informations sont leurs matières premières.

En premier lieu, les moyens matériels de travail doivent être facilement accessibles afin d'éviter tout déplacement, porteur de risque (perte, oubli...). Il est alors préférable d'acquérir des nouveaux matériels tels une photocopieuse, fax, BLU En plus, le renouvellement des immobilisations déjà amortis est fondamental parce que celles-ci ne sont plus profitables pour l'Entreprise pour les raisons ci-après :

- La maintenance de ces matériels (voiture, ordinateur...) augmente les dépenses de fonctionnement

- Le temps destiné à son entretien est beaucoup plus long que son temps d'utilisation.

- Généralement, ils sont vieux donc obsolètes (dépassés par le progrès technologie actuels)

Bref, ils ne sont qu'une source de décaissement supplémentaire diminuant ainsi la trésorerie car le besoin de financement a été augmenté.

Autant de logiciels utilisés au niveau de la JIRAMA doivent être uniformisés c'est à dire identiques à ceux de la DSI : « CORALIE » pour faciliter le traitement de l'information.

En second lieu, l'actualisation du manuel de procédure existant ainsi que la conception d'un guide de pratiquant sont fort conseiller. La détention de ces outils de travail peut renforcer les compétences des intervenants. En troisième lieu, il faudrait augmenter le budget de fonctionnement du département pour que les moyens financiers ne serait plus un frein pour l'assistance aux zones et secteurs à problème (descente sur place, approche de la clientèle...).

CHAPITRE III :SOLUTION CONCERNANT LA VENTE :

Si la vente constitue la force d'une Entreprise, la suppression des risques liés à cette vente s'avère un important souci des trésoriers et commerciaux.

Ils doivent mettre en œuvre ensemble leur action afin d'éliminer tous les freins et blocages imminents de celle-ci.

Pour la JIRAMA, nous avons constater qu'il faut un renforcement des rentrées d'argents ainsi qu'une réduction de risque de défaillance client pour mieux approvisionner la trésorerie d'une part et de maintenir une bonne relation avec les clients d'autre part.

SECTION 1: RENFORCEMENT DES RENTRÉES D'ARGENTS.

La question se pose comment avoir un taux de recouvrement 100% ? Nous donnant tout de suite la réponse logique ci-après : l'encaissement de toutes les créances c'est à dire suppression des impayés. Pourtant, ce ne serait pas possible sans un équilibrage de la vente et la recette s'ajoutant à l'utilisation d'une politique de crédit moins onéreuse.

11. Equilibrage de la relation vente et recette :

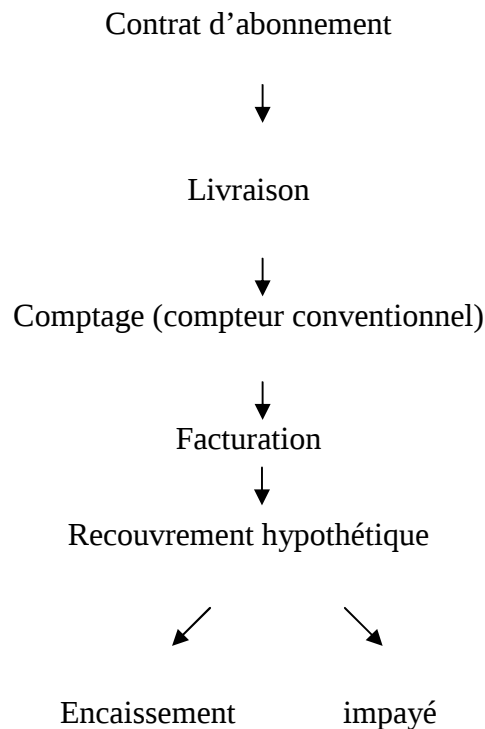
Tant qu'un écart subsiste entre la vente et la recette l'équilibre ne peut jamais être atteint. En fait, les impayés sont dérivés de cet écart.

Dans notre cas, cet écart d'argent provient d'un long décalage temporel entre la livraison du produit et son encaissement, dû à la déficience de système de vente (système d'abonnement). En effet, il n'est pas avantageux pour l'Entreprise vu la nécessité d'une intense action de recouvrement.

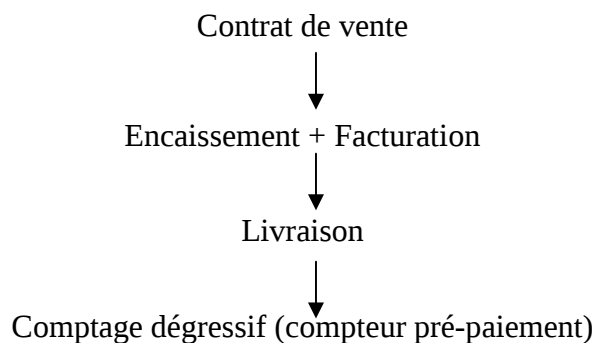
Nous proposons alors la mise en place d'un autre système de vente plus avantageux pour la société.

Pour bien éclaircir dans ce que nous y avançons, nous suggérons les deux chaînes commerciales suivantes :

L'Actuel système de vente



Le nouveau système de vente :



Nous pouvons constater nous même la différence de ces systèmes : L'Actuel système est plus long que le nouveau. Lequel système nécessite la mise en place d'une gestion de risques financiers liés à la vente commençant dès le début de l'opération commerciale : prise en charge du client jusqu'à la fin de celle-ci : recouvrement. Pourtant le nouveau système propose un paiement avant toutes livraisons aux clients. Il permet d'anticiper l'encaissement 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. Il fonctionne comme celui que nous pratiquons avec le téléphone mobile et les télécartes (Système de connexion) : on achète le crédit pour avoir de la communication... Or, il oblige le remplacement de l'ancien compteur conventionnel au compteur pré-paiement. Ceci nécessite un grand investissement de la part de la JIRAMA pour :

- Le renouvellement de l'Actuel compteur
- La reconversion d'activité (pour éponger les dépenses qu'occasionne l'installation de ce nouveau système)

De ce fait, Il ne serait alors réalisable à court terme car nécessitant encore de longs études pour la faisabilité d'un tel projet d'investissement. Nous disons bien projet vu qu'il doit être limité dans le temps et dans l'espace. Nous allons préconiser d'autres solutions pour activer la rentrée d'argent en attendant la mise en œuvre de ce système.

Il faudrait diminuer les décalages persistants dans la chaîne commerciale surtout dans l'établissement des factures.

La facturation doit être décentralisée au niveau des grandes zones ou DIR autant que l'informatisation des données précitées, réduisant ainsi le temps perdu pour l'aller-retour et l'erreur de facturation souvent source de discorde entre client – JIRAMA.

L'avantage d'un compteur pré-paiement, ce qui nous éviterions de faire un relevé d'index, l'informatisation de la facture...

12. Utilisation de la politique de crédit moins onéreuse :

Tant que la JIRAMA utilise l'Actuel système de vente, elle doit pratiquer une bonne politique de crédit réduisant au maximum les risques financiers de la vente.

Elle n'a pas d'intérêt à appliquer une norme de crédit soi-disant « optimal » pour maintenir le niveau des ventes. Néanmoins, elle doit rétablir les anomalies relevées au niveau de cette politique par des actions correctives dans la pratique commerciale et financière.

1^{ère} action : élaboration d'une condition d'octroi de crédit

Afin de réduire les coûts liés au crédit client, à savoir :

- Coût d'exploitation du département et frais de recouvrement

- Coût financier lié au crédit accordé tel l'immobilisation du capital
- Perte due aux créances irrécouvrables

Il incombe à l'Entreprise, d'abord de collecter les informations relatives à la situation du client et ensuite de suivre son évolution. En effet, l'octroi de crédit client doit passer par la recherche d'informations sur le client et par une analyse préalable de sa situation. Les éléments qui nous semblent particulièrement importants sont la solvabilité de l'Entreprise, endettement éventuel et pouvoir des dirigeants...

L'analyse se rapporte à l'évaluation de la qualité des clients, ce qui revient à juger la probabilité de défaut de paiement.

La base de l'information interne réside dans les différents documents établis et analysés par l'Entreprise sur ces clients : fichier client, balance âgée...

Tous les signes indicateurs de danger ou de simple vulnérabilité doivent être repérés, conservés et analysés : allongement des délais de retour de traite, demande de reports d'échéances, faux litiges dans le but de faire reculer le paiement, falsification ou inscription anormale sur les chèques...

La meilleure source de renseignement pour l'Entreprise reste indéniablement l'équipe commerciale. Personne ne connaît mieux les clients de l'Entreprise que ses commerciaux.

2^{ème} action : application stricte de la procédure

C'est normal que les clients cherchent toujours tous les moyens possibles pour retarder le règlement de ses dettes. Il n'y a rien d'étonnant à travers la réaction de ces clients car le crédit fait partie du financement. D'ailleurs, l'Entreprise a les clients qu'elle mérite. Il faut choisir et éduquer ses clients. Si ceux-ci sont habitués à payer avec retard sans que l'Entreprise réagisse, ils n'ont aucune raison de ne pas continuer. Ainsi, nous pensons que l'Entreprise ne devrait plus tolérer les reports de paiement sans aucune négociation préalable de la part du client et appliquera sans hésitation la procédure de recouvrement en vigueur.

De plus, nous suggérons à l'Entreprise de mettre en place un système de prévention de risque pour détecter les clients défaillants encore desservis.

3^{ème} action : existence de garantie

Compte tenu des risques encourus par la vente, nous suggérons à la JIRAMA de prévoir une garantie pour mauvaise créance. Nous pensons que la perception d'un avance sur consommation lors de la demande d'abonnement est plus pratique. En fait, il s'agit d'une somme versée, sous forme de caution concernant la vente. Le montant sera fixé selon la catégorie du client en tenant compte de la durée moyenne de recouvrement pour chaque type.

4^{ème} action : fixer une ligne de crédit

Le système d'abonnement actuel de l'Entreprise ne permet pas d'appliquer cette solution convenablement. Néanmoins, la fixation de celle-ci devient nécessaire pour les clients dits industriels et Administrations qui demandent toujours un paiement différé.

L'encours doit être différente pour chaque type de client et doit faire l'objet d'une communication lors de l'établissement du contrat.

Cette solution est avancée pour réduire le montant des arriérés des clients.

5^{ème} action : instauration d'intérêt de retard

Le problème de l'application de celle-ci réside dans le fait qu'il n'existe aucun texte officiel le concernant de la part de l'Etat. Il faudrait alors demander à ce que celui-ci soit bien défini par l'autorité concernée.

Ceci dans le but de :

- Motiver les clients à s'acquitter de leur dette rapidement
- Compenser les charges liées au recouvrement

SECTION 2 : RÉDUCTION DE RISQUES DE DÉFAILLANCE DE LA CLIENTÈLE

Ce ne sont pas tous les clients d'une Entreprise jugée solvable qui soient capable d'honorer à temps leur dette. Il y a toujours quelqu'un que ce soit indépendant ou dépendant de sa volonté retarde le paiement ou ne règle plus jamais. Néanmoins, l'Entreprise peut apporter sa contribution pour réduire les risques de défaillance. C'est ainsi que la société doit avoir une information et communication satisfaisante et une stratégie de maîtrise de l'environnement.

21. Information et communication satisfaisantes.

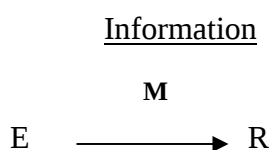
Pour nous aider à y voir claire dans notre démarche, nous vous proposons de savoir ce que distingue l'information de la communication et vice versa.

Nous allons donc prendre les abréviations suivantes :

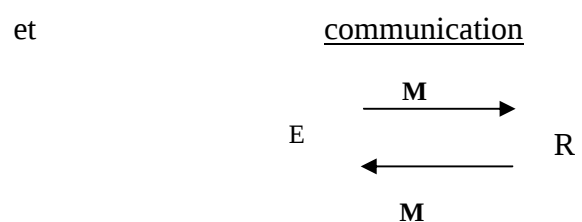
E = Emetteur

R = Récepteur

M = Message



L'information utilise un processus linéaire c'est à dire une circulation unilatérale du message (monologue). Le « R » subit le message dans un processus aliénant. Il est excellent pour les consommations de message comme dans une publicité...



La communication utilise un processus rétroactif c'est à dire une circulation bilatérale du message ou « feed-back » (dialogue). Le « R » participe à l'échange dans un processus convivial. Il est excellent pour le partage, échange comme pour une participation communautaire...

Il nous est indispensable de préciser cette distinction entre information et communication pour mieux les utiliser dans l'approche commerciale de l'Entreprise à la clientèle. Pourtant, nous avons constaté que la JIRAMA favorise plus l'information à la clientèle que la communication. Or, nous pensons que l'information est déjà indissociable de la communication commerciale dont les objectifs sont d'informer, de donner une image et de faire réagir.

Nous admettons aussi qu'il faut élargir les publics cibles de la JIRAMA c'est à dire la prise en compte de l'ensemble de la clientèle (consommateur, abonné, usager...).

A savoir que la JIRAMA a des cibles nationales qui peuvent être décomposés :

- selon son identité : ménage ou professionnel (privé ou et public...)
- selon son milieu géographique : urbain, rural dont il faut tenir compte pour la maîtrise du marché "la bonne information au bon moment et au bon endroit".

C'est ainsi que nous avons jugé prioritaire de renforcer les relations publiques vis à vis de l'extérieur. « Les relation publiques sont les activités d'information et communication déployées par un groupe en vue d'établir et de maintenir de bonnes relations entre les membres du groupes et les différents secteurs de l'opinion publique » (définition de l'association française des relations publiques). Bref, l'Entreprise doit savoir profiter de tous les moyens humains à sa disposition tel les agents commerciaux : de recouvrement, releveur...pour véhiculer l'information et communication directement aux clientèles.

Pour cela, l'absence d'une rétroaction entre client et entreprise entraîne un retard de réaction dans la diffusion de l'information. En outre, l'existence de ces échanges d'informations permet à l'entreprise de :

- Choisir l'outil de communication adéquate répondant aux besoins de ces clients.
- Orienter ces actions auprès de chaque catégorie de client.

Pour l'immédiat, nous conseillons à la JIRAMA d'aider les clients à maîtriser leur consommation.

Clients Particuliers :

Il faut les aider à savoir économiser de l'eau et de l'électricité, à savoir lire la facture pour :

- Plus de confiance à la société, une source d'avantage concurrentiel vis à vis des concurrents
- Que les clients peuvent gérer correctement leur budget c'est à dire une diminution de risque d'insolvabilité.

Clients Administrations :

Il faut coopérer avec les autorités compétente de chaque entité du client ADM pour :

- ◆ Lutter contre le détournement d'usage

- ♦ Une séparation des compteurs d'usages particuliers à celui des compteurs d'usages administratifs
- ♦ Faire connaître aux utilisateurs la préciosité de l'électricité et de l'eau
- ♦ Communiquer aux publics l'impact de l'utilisation irrationnelle au budget de l'Etat (dépenses excédentaires) ; au budget particulier (hausse des impôts et taxes entraînant une hausse tarifaire)

L'information et la communication satisfaisantes ont pour conséquence :

- la normalisation des consommations au niveau de chaque catégorie aboutissant à une meilleure budget en matière de charges en eau et en électricité. Ceci entraîne la réduction de risque de défaillance.
- la valorisation des produits : " l` eau est précieuse et l` électricité est utile".
- l` instauration de la confiance du client vis à vis de la Société.

22. Stratégies de maîtrise de l'environnement

L'environnement de l'Entreprise se définit comme l'ensemble des forces extérieures qui agissent et réagissent au profit et/ou à l'encontre de l'Entreprise.

L'Entreprise essaie de maîtriser autant qu'il peut, mais il n'y arriverait guère sans une bonne stratégie. Le but de cette stratégie est de déployer des ressources de l'Entreprise pour améliorer sa position face à son environnement. Il nous faut donc une stratégie ayant pour objet de contrer les influences néfastes de l'environnement ainsi que ces contraintes afin de pouvoir appliquer convenablement la politique de recouvrement.

D'où l'objectif de notre stratégie sera axée :

- ♦ Sur les partenaires visant à la régularité des ces tâches
- ♦ Sur les clients pour mieux les approcher surtout les clients à problème de trésorerie.

221. Stratégies vis à vis des partenaires de travail

Il nous faut choisir les meilleurs partenaires et savoir établir une relation stable avec eux pour que ces irrégularités ne constituent pas un frein pour la mise en œuvre des procédures de recouvrement :

- Les services postaux et courriers vont être choisis selon des critères objectifs tels que la ponctualité, rapidité, envergure ;...
- La décentralisation des actions en contentieux au niveau des zones et secteurs où existe un centre tribunal nous semble des moyens pour faciliter le suivi des créances en contentieux. De plus, le risque de défaillance provoquant une longue attente sera partagée : moins de volume de créances en justice entraîne plus de temps pour le suivi des autres créances douteuses au recours à l'amiable.
- Un contact permanent auprès des banques payeurs pour avoir les références de toutes opérations bancaires se référant au client DB sera indiqué. A part cette action, le suivi des avis de débit non prélevés serait possible.

222. Stratégies vis à vis des clients à problème de trésorerie

Les solutions préconisées sont différentes selon les catégories du client dont nous ne présentons que les situations fréquemment apparues.

Client particulier (CP)

Il s'agit d'accorder des paiements échelonnés si un cumul de factures se présente. Néanmoins, une lettre de change sera établie pour assurer le recouvrement des créances .

Client Relevé de compte

Nous suggérons la même solution que pour les clients CP pour les clients CR à problème de liquidité, c'est à dire problème de trésorerie passager.

Pour le client jugé insolvable, la négociation à l'amiable pour la compensation des créances restées impayées est à conseiller. Même si la règle en défend cette pratique, il était dit que « l'exception confirme la règle », il serait préférable de s'engager dans cette voie vu la difficulté de la poursuite judiciaire.

De même, le comité de la privatisation doit être contacté régulièrement afin de connaître les payeurs des charges liés à ces consommations d'eau et électricité.

Client ADM

Nous apporterons quelques suggestions pour une meilleure stratégie d'approche des entités publiques.

Budget général

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

Budget autonome et annexe

- Chaque ministère de tutelle doit être sensibilisé pour suivre la bonne affectation de budget
- Chaque entité ou Entreprise doit être incitée à rechercher des partenaires, des bailleurs de fonds pour relancer son activité et élargir son marché.

Collectivité décentralisée

La JIRAMA peut émettre des conseils en gestion pour les communes afin de les aider à s'améliorer.

Il faut les aider à instaurer le système de compensation pour les communes non bénéficiaires tout en respectant l'instruction interministérielle n°001 MEM-MBDPA/SG/DG-Déc du 20 Août 1998. Pour les communes bénéficiaires, le conseil porte sur le relèvement des taux de taxe et surtaxe.

Ce que nous considérons nécessaire, c'est de savoir saisir l'opportunité qui se présente comme dit K. Von Clausewitz : « la stratégie choisit le terrain, le moment, les moyens à engager ».

Dans notre cas, nous attribuons les significations suivantes pour la citation :

- ❖ La stratégie : c'est l'action à entreprendre (approche....)
- ❖ Le terrain : c'est la personne à contacter, à qui doit-on s'adresser ? et où ?
- ❖ Le moment : à quel moment l'action doit il avoir lieu
- Les moyens à engager : matériel, humain, technique, financier,....

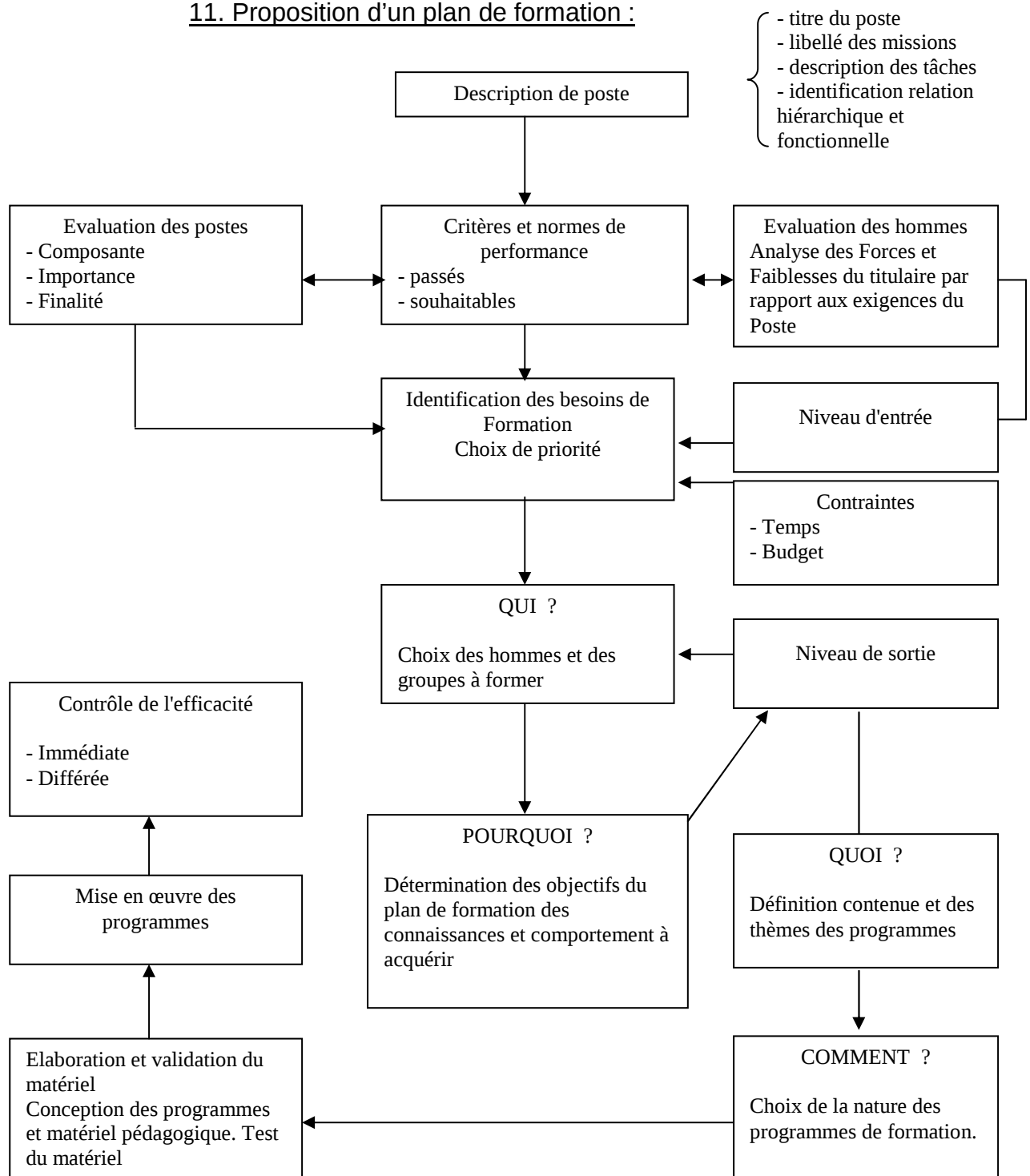
CHAPITRE IV : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Ce quatrième chapitre va nous permettre de retenir les solutions urgentes présentées sous forme de modèles ou de plans de ce que nous venons d'exposer dans les chapitres précédents. Ensuite, elles seront suivies de ce que nous pouvons attendre de l'application de ces solutions proposées.

SECTION 1 : SOLUTIONS RETENUES

Ainsi, les solutions retenues sont des propositions d'un plan de formation, d'un modèle de circuit d'information d'un plan de gestion de risque et d'un modèle de politique de communication.

11. Proposition d'un plan de formation :



En concevant la formation comme moyen d'amélioration des ressources humaines, vue sous l'angle d'utilisation plus judicieuse, plus performante, plus épanouissante, plus motivante de l'ensemble du personnel. Il convient donc de savoir élaborer un bon plan de formation.

Le plan de formation est la traduction concrète de la politique de formation de l'Entreprise. L'analyse des besoins de formation en constitue une étape préalable.

1. 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 hommes.

- L'analyse du poste de travail permet également de :

- * déterminer les éléments de formation complémentaire nécessaire pour la maîtrise de la situation professionnelle.

- * 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.

Elle implique aussi un recensement des contraintes de l'Entreprise.

2. 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 a une double finalité pour répondre aux besoins de l'organisation et 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, par exemple : en termes de connaissance et en termes de comportement à acquérir :

- Les contenus : (Quoi) : formation générale ou formation technique : - la formation générale destinée à élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires.

- La formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.

- les modalités (Comment ?) : incluant la durée, «inter » ou «intra », moyens externes ou internes, formation pendant ou hors les heures de travail.

- Le budget et temps : ce sont les contraintes à retenir.

3. Le contenu du plan de formation :

Il retient, organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. C'est aussi la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis.

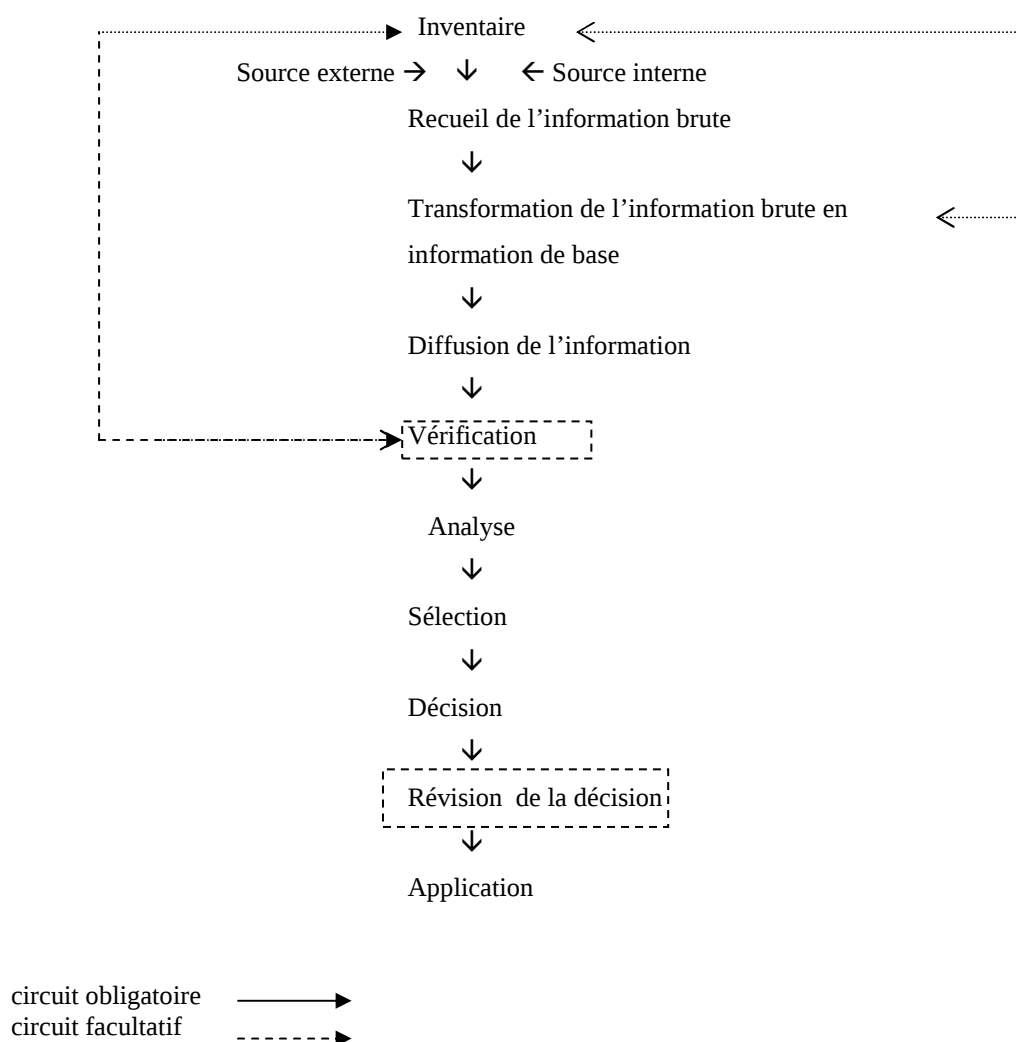
Donc, il précise les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget et les catégories du bénéficiaire.

A savoir que le niveau d'Entrée et niveau de sortie confère aux compétences acquises c'est à dire l'ensemble du savoir, savoir-faire et savoir être...

En intervenant de la sorte, il est possible d'améliorer le fonctionnement de l'Entreprise, tout en négligeant pas l'épanouissement du personnel. Il ne faut pas oublier de contrôler l'efficacité du plan adopté.

12. Proposition d'un modèle de circuit d'information

La prise de conscience par la Société à la fois du circuit habituel d'information ci-après et de son importance dans la réalisation des tâches doit la conduire à adopter un meilleur système d'information ; ce qui implique une réorganisation de celui-ci.



Ce circuit d'information se résume en 3 phases :

- Collecte d'informations
- Traitement des informations
- Prise de décision

La collecte d'informations consiste à rechercher, à réunir les données pour avoir les informations brutes. Elle se fait auprès des sources internes (inventaire des opérations à contrôler...) ou sources externes (chez les partenaires tels que les banques, ... chez les clients ou fournisseurs...)

Le traitement se charge de la transformation des informations brutes en informations de base (opérationnelle).

Pour le faire, l'information peut subir un traitement informatique ou manuel. Puis, après la diffusion de l'information, on doit vérifier la fiabilité des données qui la constitue par des actions de rapprochement et de régularisation. Ensuite, on procède à l'analyse pour sélectionner les informations nécessaires à la prise de décision.

La prise de décision s'applique à la résolution des anomalies détectées lors de l'analyse. La révision de la décision est facultative ; elle peut être entreprise pour avoir plus de précision.

Le temps perdu à chaque phase retarde la possibilité de prendre une décision c'est à dire un retard d'intervention pour les dirigeants ou les décideurs.

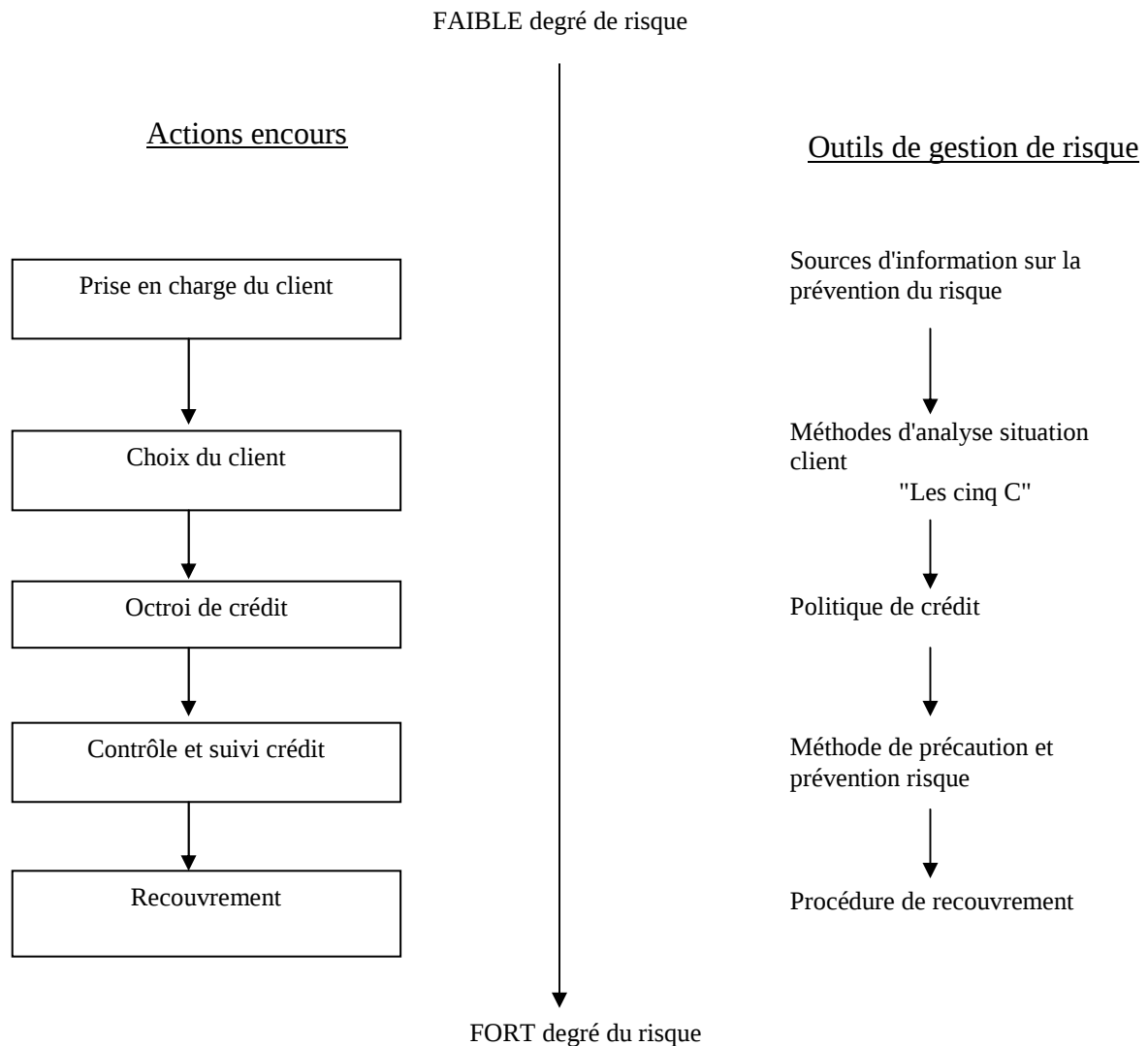
Il faut donc veiller à ce que l'écoulement de l'information soit fluide en éliminant toutes actions redondantes (par exemple : double analyse...)ou actions non liées directement ou sans influence sur les trois phases.

Notons que le circuit peut être réduit par la mise en application de réseau inter connecté des ordinateurs de tous les intervenants du circuit.

13. 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 d'en voici un exemple de plan :

Proposition d'un plan de gestion de risque



Lors de la prise en charge du client, c'est à dire qu'une demande d'adhésion, d'abonnement a été formulé..., on doit passer par la recherche d'information sur le client.

Il existe de nombreuses sources de renseignement sur les clients que l'on peut classer en :

- * sources externes tels que :
 - le greffe du tribunal de commerce (le registre du commerce et des sociétés...)
 - Agence de renseignement
 - Banques (orientation générale mais pas la solvabilité)
 - Banque de données (INSTAT...)
 - Presses...

*sources internes : force de vente, visites...

En effets, avant de s'engager avec un client, il est nécessaire de connaître :

- sa véritable identité ou de la vérifier

- sa surface financière
- ses antécédents financiers

C'est à dire de répondre à trois questions : - Qui est – il ?

- Comment est – il ?
- Quel est son passe ?

Ce choix du client peut aboutir à une analyse plus approfondie de la situation du client dont nous proposons les critères appelés "les Cinq C" du crédit car ils commencent tous en Anglais :

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

Ainsi, l'octroi de crédit, doit être précédé de ces examens du client pour choisir la meilleure politique de crédit adapté à ce client (affectation à une catégorie de client, garantie prise, ligne de crédit, délai de paiement...)

Cette décision de crédit doit faire l'objet d'un suivi et contrôle en mettant en œuvre des mesures de prévention et de précaution qui peuvent servir des clignotants aux risques de défaillance. Nous allons déterminer quelques techniques usuels à ce fait :

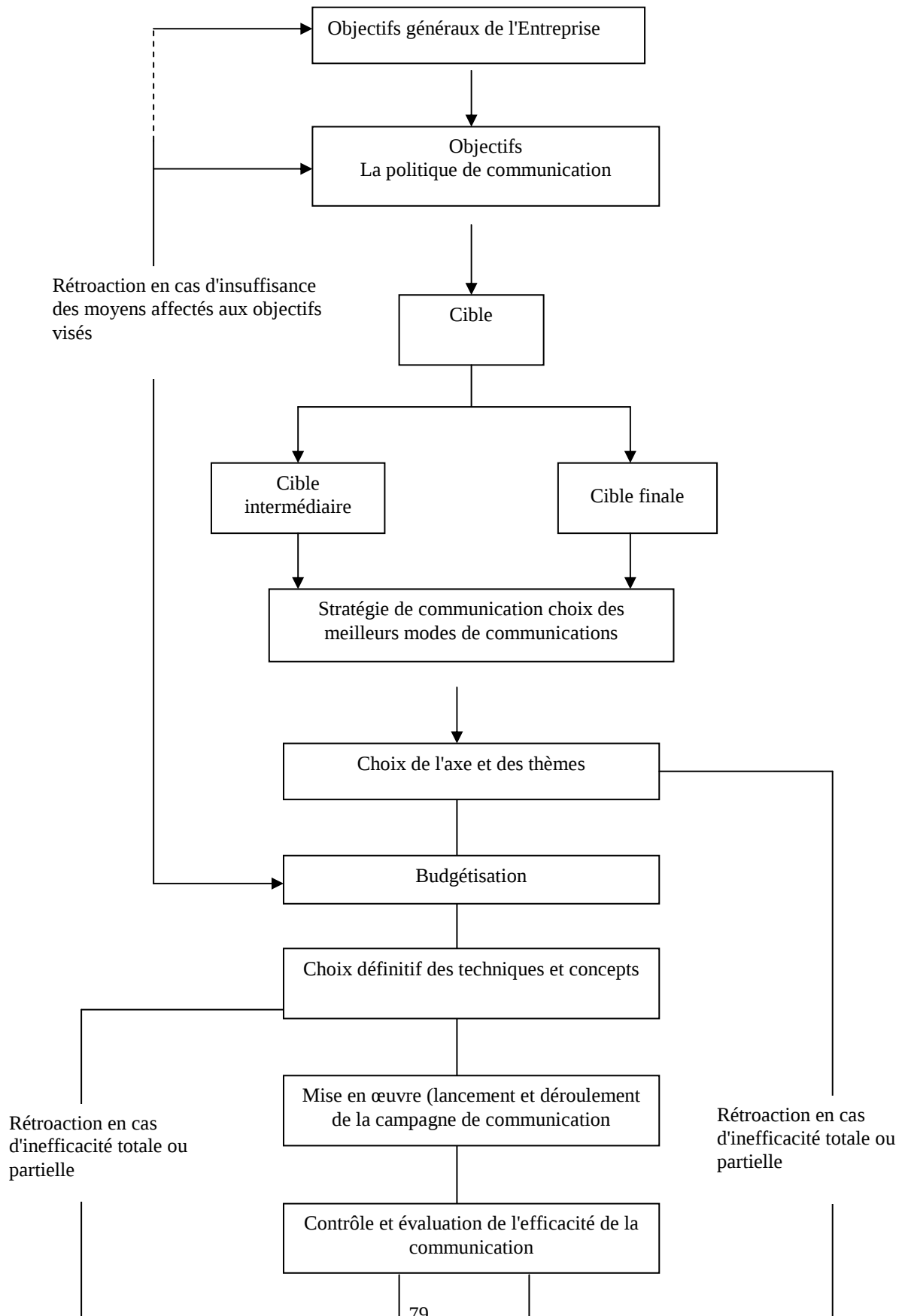
- le contrôle du plafond de crédit.
- "la balance âgée" ou balance par antériorité des soldes (ageing balance) qui fournit la liste des soldes des comptes clients en indiquant leur degré d'antériorité.
- la connaissance des indicateurs non financiers permettant de porter une appréciation sur l'état de santé d'une Entreprise (exemple : grève de longue durée, licenciement collectif d'un certain pourcentage des effectifs, le report renouvelé 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 du fiche client : Le fiche client est aussi un instrument indispensable de la gestion du risque client, à condition d'y faire figurer quelques informations qui permettront d'éviter la naissance de certains problèmes c'est à dire leurs contenus doivent être actualisés tout au long de circuit commercial.

C'est de part la connaissance de la situation du client et de la constatation de la situation du client et de la constatation de sa défaillance qu'on peut orienter le choix de la procédure de recouvrement propre à chaque client traité : amiable ou judiciaire.

- Néanmoins, la relance doit être faite :
- au bon moment
 - au bon endroit
 - par le moyen le plus adapté.

14. Proposition d'un modèle de politique de communication

Savoir se communiquer est primordiale pour établir une bonne relation entre l'entreprise et son environnement d'où ce modèle de politique de communication est avancée :



La communication de l'Entreprise regroupe tous les signaux émis par l'Entreprise en direction de son environnement (clients, Etat, personnel...). Les signaux ne sont pas de même nature et ne visent pas les mêmes objectifs.

La conception d'une politique de communication exige la cohérence de celle – ci avec les objectifs généraux de l'Entreprise comme la conservation de la place de leader, l'implantation dans un secteur...

Néanmoins, l'objectif de la politique de communication découle des objectifs commerciaux fixés par l'Entreprise : soutenir l'action de la force de vente, augmenter sa notoriété, améliorer son image, accroître la rentabilité...

En somme, elle a donc trois objectifs : - informer
- donner une image
- faire réagir

Choix des cibles (récepteurs)

Il s'agit de répondre aux attentes des différentes cibles identifiées :

- Cible interne (l'ensemble ou une partie du personnel)
- Cible externe (utilisateurs et non-utilisateurs relatifs, leaders d'opinion, préconisateurs...)

Pour cela, la connaissance de la cible en terme socio-démographiques, etc....sera nécessaire ainsi que son niveau de motivation et d'information. Il s'avère essentiel de collecter les besoins d'information des cibles.

La mise en œuvre de la stratégie de communication va reposer sur l'utilisation des multiples outils qui constituent le "mix de communication", en fonction des objectifs fixés. Traditionnellement, on distingue 5 types de technique de communication : publicité (directe ou média), la promotion, les relations publiques, les communications par l'événement (parrainage et mécénat), la mercatique directe.

Il faut alors recenser les modes de communication disponible : mise de communication, la force de vente...

Le choix de l'axe et thème ou du message consiste à rechercher ce qu'il faut émettre pour provoquer une réponse désirée chez le récepteur

La budgétisation se fait en deux étapes :

La concentration des moyens sur les objectifs et la répartition des moyens en fonction des cibles visées.

Le choix des techniques et concepts se fait selon le type de communication retenue.

Par exemple :

- * la publicité se réfère au choix des médias et supports.
- * La relation publique faite appel à la technique d'accueil
- * Pour la communication interne, on peut utiliser le journal interne de l'information, le livret à la brochure, affichage ...

La mise en œuvre des techniques dépend de la compétence des émetteurs, de leur enthousiasme et de la volonté qu'ils ont de s'engager. Elle concerne le lancement et le déroulement de la campagne de communication.

Le contrôle et évaluation de l'efficacité de la communication

Des instruments de contrôle prenant la forme d'enquêtes légères, permettront de mesurer périodiquement l'impact des actions et éventuellement de les réadapter.

SECTION 2 : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS

GENERALES.

Nous présentons ci-après les résultats attendus ainsi que les recommandations générales.

21. Résultats attendus

Au bénéfice de notre travail, nous espérons que la Société pourra attendre des résultats fructifiants :

- Sur le plan financier
- Sur le plan économique
- Sur le plan social

211. Résultats financiers

Une meilleure politique de recouvrement aura un impact favorable sur la trésorerie grâce à l'augmentation des recettes sur les ventes d'eau et d'électricité.

La bonne maîtrise des flux d'encaissement permettra à la JIRAMA de faire des prévisions fiables pour l'amélioration de la gestion de trésorerie.

Ainsi, la Société pourra affecter à des emplois productifs l'excédent de liquidité détenu en caisse :

- pour un nouveau investissement(en matériel, en formation...)
- pour un placement d'argent
- pour un financement d'étude de projet et/ou marché...

De plus, les charges liées au recouvrement seront diminuées dues au contrôle de risque client. En somme, la solvabilité et la rentabilité de l'Entreprise seront assurées.

212. Résultats économiques

L'amélioration de la rentabilité de la JIRAMA entraînera un supplément de son apport en valeur ajouté dans la chaîne économique nationale.

En outre, l'Etat pourra maîtriser son budget si les prévisions seront conformes à la réalisation diminuant ainsi le recours à l'endettement suite à l'existence des arriérés.

213. Résultats sociaux

Nos propositions de solutions viseront en particulier les principaux acteurs de fonctionnement de la Société : les clients, les partenaires, les employés...

En effet, la bonne application de la politique de proximité aux clients et partenaires par le biais de la communication contribuera à l'atteinte du premier objectif commercial considérant que "le client est roi".

Par ailleurs, la valorisation des ressources humaines dans l'Entreprise renforcera l'esprit d'appartenance à la Société ainsi qu'une meilleure intégration au travail constituant la base de la direction participative par objectif.

Aussi, l'amélioration de la trésorerie permettra à la JIRAMA de bien rémunérer les personnels en place pour une augmentation de ses pouvoirs d'achat, et de faire des nouvelles embauches pour une création d'emploi résorbant le chômage.

22. RECOMMANDATIONS GENERALES

Nos recommandations générales sont axées sur les quatre points suivants :

- Redynamisation de la force de vente
- Acquisition de nouveaux moyens
- Mise en place de système de vente au comptant
- Meilleures approches des institutions publiques

221. Redynamisation de la force de vente

Notons que la force de vente est constituée de l'ensemble du personnel commercial chargé de la vente et la stimulation de la demande. Nous considérons les personnels du recouvrement comme partie intégrante de la force de vente de la JIRAMA.

Ainsi, nous conseillons à la société de favoriser toutes les actions de motivation de stimulation et d'animation de ceux-ci.

Il s'agit de mettre en œuvre les outils suivants :

- pour la motivation : formation, rémunérations, plan de carrière, condition de travail
- pour la stimulation : encouragement (les titres, décorations ...) et les primes (recouvrement, ...)
- pour l'animation : supervision (assistance, information, réunion d'agent ...), évaluation performance individuelle, recyclage (formation ...)

222. Acquisition de nouveaux moyens

La bonne marche de l'Entreprise nécessite la disponibilité des moyens de travail. C'est ainsi que nous recommandons à l'acquisition de nouveaux moyens:

- Humains : parfois le recrutement externe est très favorable pour apporter de nouvelles idées à l'Entreprise.
- Matériels : nous privilégierons la dotation de matériel informatique et logiciel performant à chaque service, pouvant accéder à l'Internet et à l'Intranet.

Toutefois, un nouveau manuel de procédure serait nécessaire pour guider les praticiens.

- Technique : il faudra songer à la confection d'un tableau de bord par fonction ainsi que la mise en réseau de tous les ordinateurs internes à la JIRAMA.

- Financier : l'appel à des financements externes s'avérera nécessaire pour l'extension et expansion de ses activités.

223. Mise en place de système de vente au comptant

La vente à crédit est tributaire du risque financier donc nous souhaitons la mise en place de système de vente au comptant.

Pour cela, l'installation de compteur pré-paiement serait nécessaire pour toutes les catégories de clients, en matière d'eau et d'électricité.

Précisons que ce compteur est déjà opérationnel auprès de quelques abonnés Administratifs mais ne concerne que l'activité électricité.

Pour l'application de celle-ci, la Direction Commerciale, Technique et Planification doivent collaborer ensemble pour en faire un projet rentable et viable.

224. Meilleures approches des institutions publiques

La relation client-JIRAMA ne peut s'établir convenablement sans une collaboration étroite avec les autorités compétentes à tous niveaux des institutions publiques :

- au niveau local :

* Le président du Fokontany ou la comité locale de sécurité dans les quartiers pour l'Information Education Communication (IEC) .

* Les officiers municipaux pour la gestion rationnelle des taxes et surtaxes

- au niveau régional :

* Le Président Délégation Spéciale pour l'IEC aussi .

- au niveau national :

* Les institutions parlementaires qui votent les lois pour le secteur d'eau et électricité et qui décident de la répartition budgétaire (crédit alloué au Ministère pour les dépenses en eau et électricité)

* Le Ministère de l'éducation national afin que le citoyen Malagasy reçoive une éducation civique dès son plus jeune âge.

* Les Ministères de tutelle des diverses entités publiques pour une meilleure affectation des budgets, recherche de partenariats et bailleurs de fonds pour la relance économique.

Il faudra aussi demander l'appui de ces institutions pour l'assainissement de leur situation

* Le Ministère de tutelle de la JIRAMA : "Mines" pour défendre l'intérêt de la société comme pour l'application du note interministérielle N° 680 MBDPA/MEM du 17 juin 1999 se rapportant sur l'installation des compteurs pré-paiements pour la catégorie client ADM.

En somme, les institutions publiques seront les principales partenaires de la JIRAMA pour la sensibilisation et éducation des citoyens en matière de CIVISME , les dirigeants en matière de la BONNE GOUVERNANCE.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail, 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'autres 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 de l'amélioration de l'activité de recouvrement pour avoir une bonne gestion de trésorerie.

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

Bref, les documentations et les enquêtes effectuées auprès 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 suivant :

* Problèmes liés aux ressources humaines développés en deux sections :

- Diminution du rendement du personnel
- Inefficacité de la politique d'attribution des tâches

* Problèmes liés aux informations dans l'accomplissement des tâches, en deux sections :

- Lenteur de collecte d'informations
- Retard de traitement des informations

* Problèmes liés à la vente, en deux sections :

- Rentrées d'argent incontrôlables
- Risques de défaillance de la clientèle

Puis, nous avons fait ressortir les propositions de solutions, en trois ordres à savoir :

* les solutions liées aux ressources humaines, en deux section :

- augmentation de rendement du personnel
- efficacité de la politique d'attribution des tâches

* les solutions liées aux informations dans l'accomplissement des tâches

- Rapidité de collecte d'informations
- Accélération de traitement des informations

* les solutions liées à la vente

- Renforcement des rentrées d'argent
- Réduction des risques de défaillance de la clientèle

Ainsi, nous avons retenu comme solutions les propositions suivantes :

- Proposition d'un plan de formation
- Proposition d'un modèle de circuit d'information

- Proposition d'un plan de gestion de risque
- Proposition d'un modèle de politique de communication

* Les solutions que nous avons préconisées sont suivies des recommandations générales permettront d'avoir des résultats palpables sur le plan financier, économique et social.

Dorénavant, la société JIRAMA pourra faire face avec sérénité aux changements opérés dans son secteur (concurrence entraînée par la globalisation du marché ...) si elle prend en compte toutes nos suggestions.

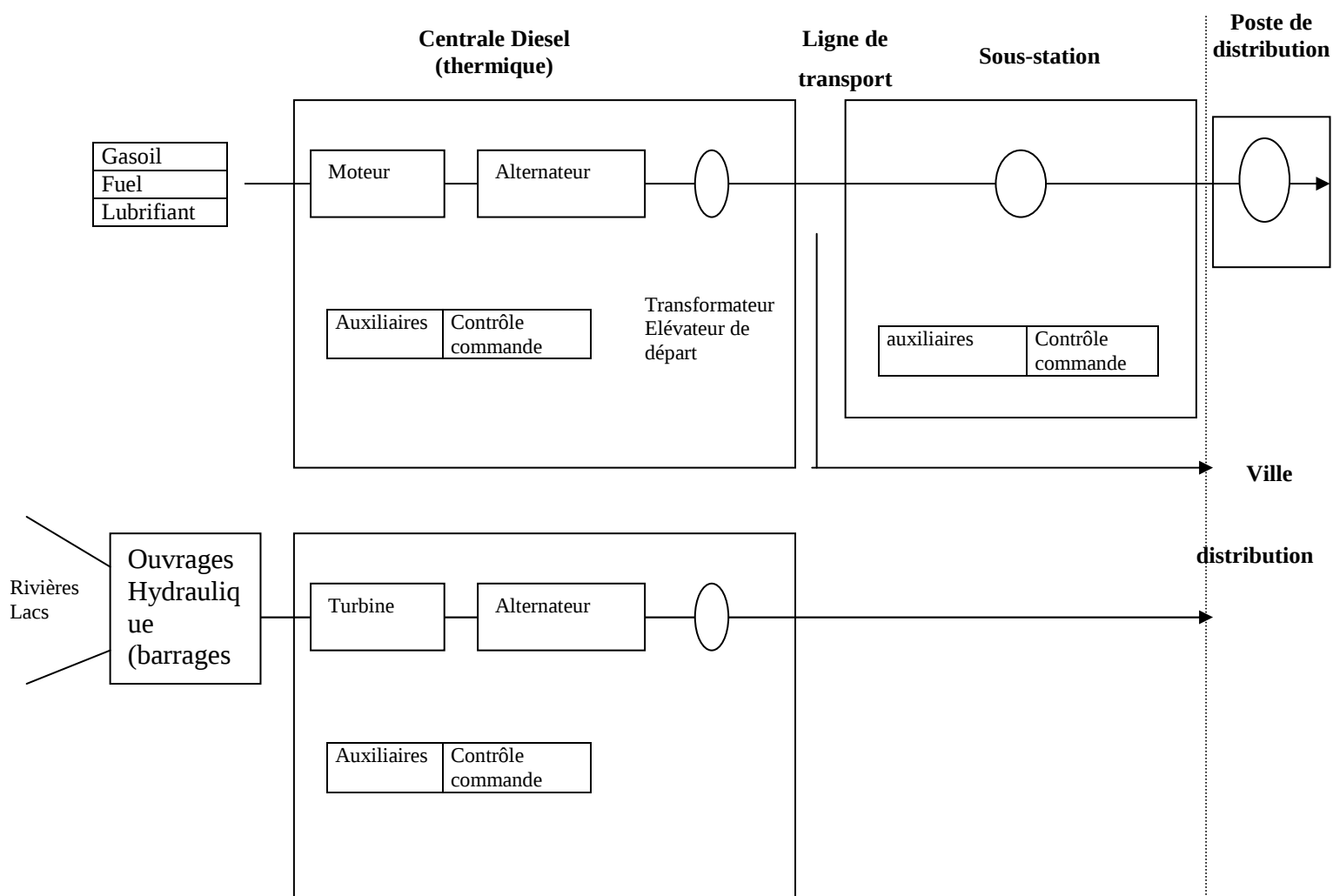
Pour conclure, nous espérons que les lacunes ou facteurs non repris dans notre étude feront l'objet d'autres recherches en la matière.

**ANNEXES
ET
BIBLIOGRAPHIE**

ANNEXE I

ELECTRICITE

Schéma Productions thermique et hydraulique



Voici la statistique de l'énergie et puissance durant les trois dernières années : Production en quantité

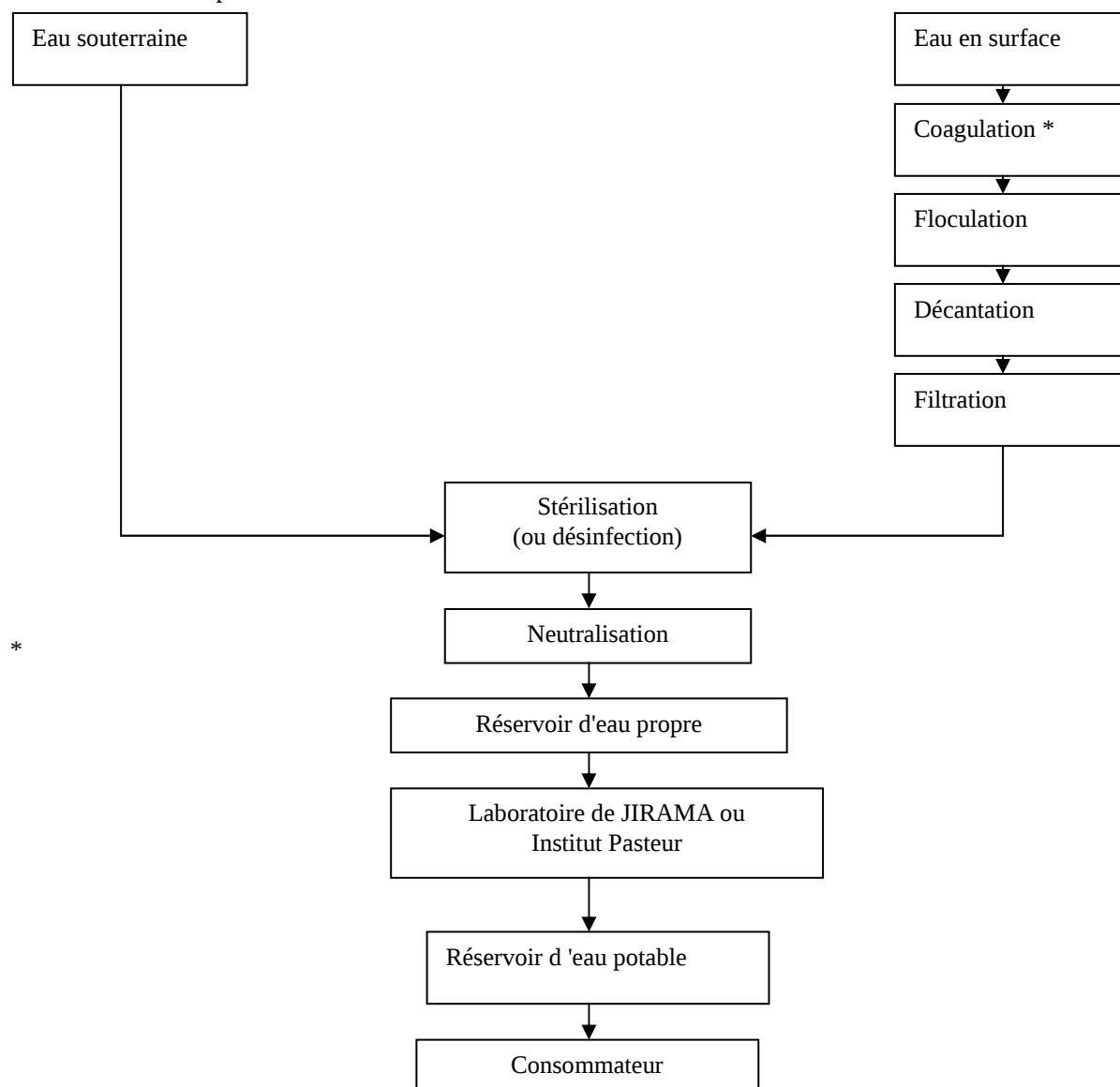
Libellés	DIR	2000	1999	1998
Energie (GWH)	Antsirabe	9	9	8
	RI Tanà	552	515	476
	Mahajanga	56	52	46
	Toamasina	51	49	47
	Antsiranana	48	46	42
	Fianarantsoa	25	24	22
	Toliary	22	20	18
	Centres autonomes	7	6	6
	Totaux	770	721	665
	Pourcentage 200 / 1998	16 %		
Puissance (MW)		168	155	141

D'après le tableau ci-dessus, la production ne cesse d'augmenter d'une année à l'autre

ANNEXE II

EAU

La Production d'eau peut-être résumée dans le schéma suivant :

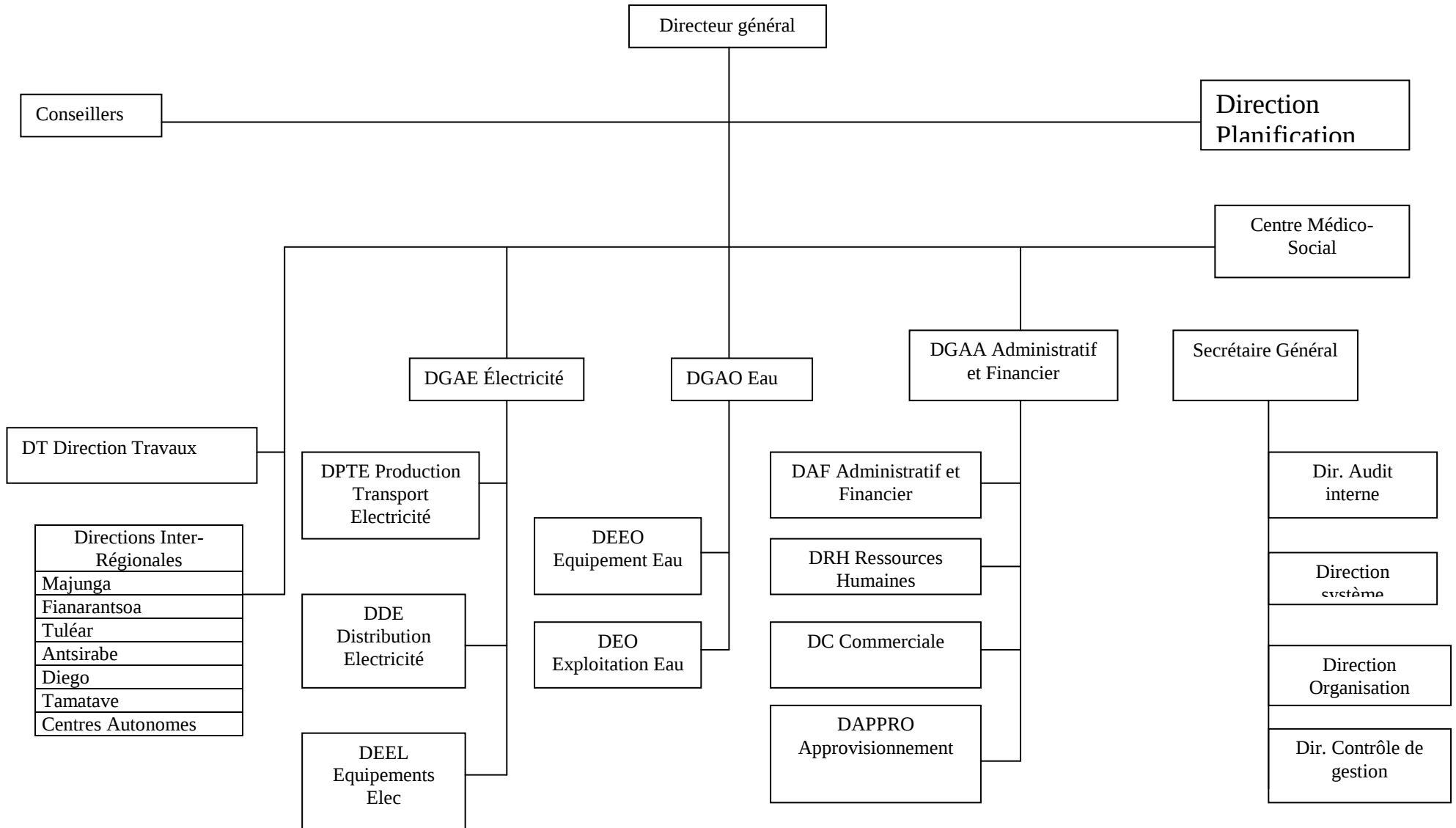


Réservoir + Sulfate d'alumine + Hypochlorite de calcium ou eau de Javel

Voici la statistique de la production eau durant les trois dernières années.

	1998	1999	2000
ANTANANARIVO	43 175 029 m ³	47 029 296 m ³	51 093 802 m ³
TOAMASINA	45 93 153 m ³	4 467 200 m ³	4 723 970 m ³
MAHAJANGA	8 224 241 m ³	8 244 017 m ³	9 142 101 m ³
ANTSIRABE	7 202 761 m ³	7 270 945 m ³	7 105 411 m ³
FIANARANTSOA	3 392 388 m ³	3 576 801 m ³	3 574 220 m ³
ANTSIRANANA	8 422 789 m ³	8 622 395 m ³	8 457 610 m ³
TOLIARY	4 834 283 m ³	4 668 233 m ³	4 951 063 m ³
CENTRES AUTONOMES	2 234 007 m ³	2 215 323 m ³	2 239 749 m ³
TOTAUX	82 078 651 m ³	86 094 210 m ³	92 287 926 m ³

ANNEXE III
ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE JIRAMA



ANNEXE IV

REFONTE DE L'ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT APPUI AUX RECOUVREMENTS

Auparavant, le Département Appui aux Recouvrements est composé de 29 effectifs, répartis comme suit :

1. Personnel cadre :

Fonction	Département	Service	Cellule	Division	Total
Nombre	1	3	1	8	13

2. Personnel non cadre

Fonction	Groupe	Section	Agent	Total
Nombre	7	5	4	16

Cependant, le nombre de l'effectif du Département est actuellement réduit à 18, dont :

1. Personnel cadre :

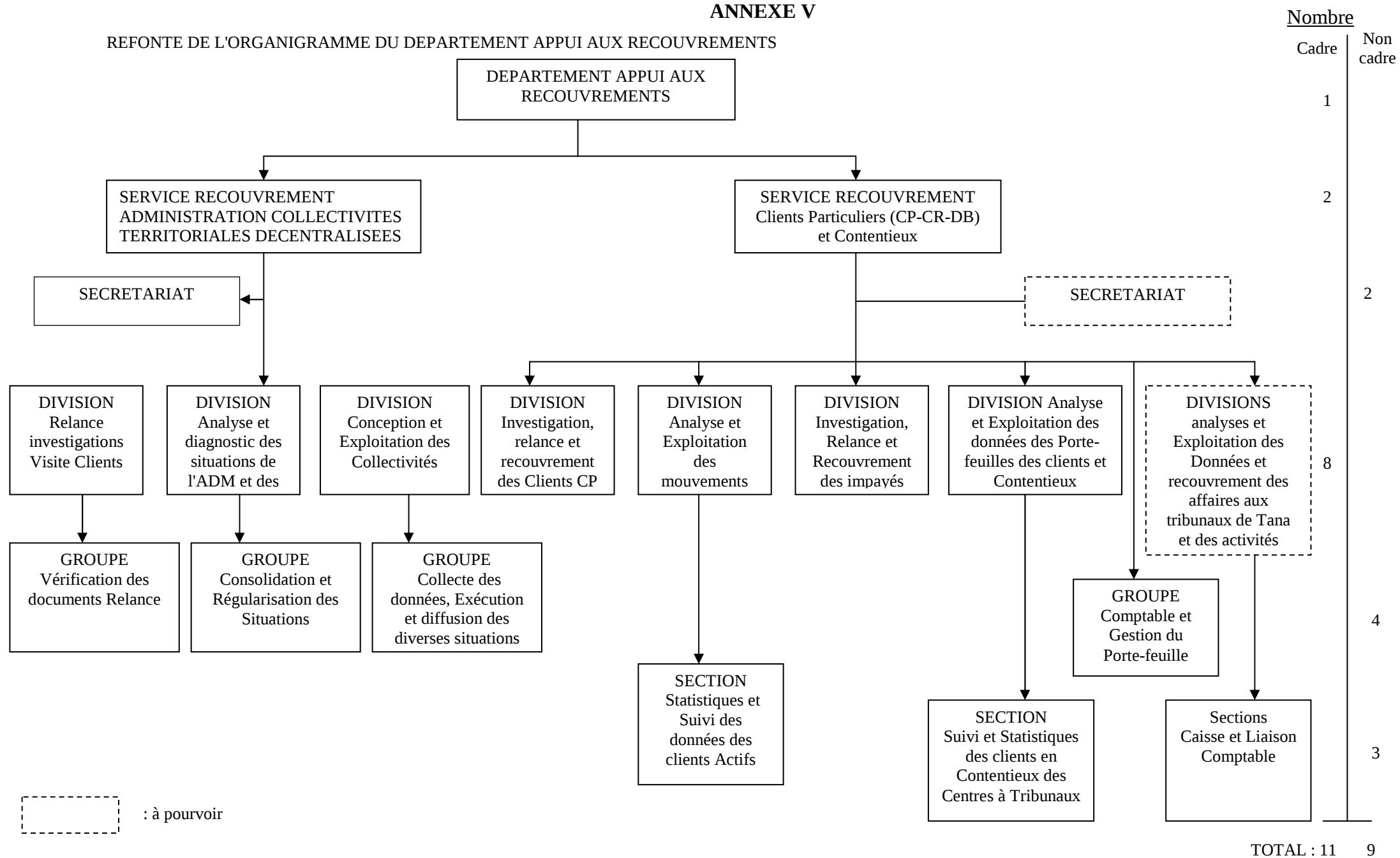
Fonction	Département	Service	Cellule	Division	Total
Nombre	1	2	0	6	9

2. Personnel non cadre

Fonction	Groupe	Section	Agent	Total
Nombre	3	5	1	9

ANNEXE V

REFONTE DE L'ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT APPUI AUX RECOUVREMENTS



ANNEXE VI

JIRO SY RANO MALAGASY

INVENTAIRE PHYSIQUE

Mois :

Référence Géographique		Sous Compte (S/C)	Noms des clients	Montant		Montant Total	Observation (OBS)
Tourné - Carnet	compte			Eléc (E)	Eau (W)		
			Totaux				

BIBLIOGRAPHIE

- 1- BARRE (R)/ LORRY. (R)/ RICHEZ (M), Gestion prévisionnelle, Paris, librairie 93 Rue Jeanne D'Arc, 1971, 126p.
- 2- BARREAU (J) & DELAHAYE (J), Gestion financière, Paris, éd. DUNOD, 1999, p 425 – 433
- 3 – CHARREAUX (G), Finances d'Entreprise, éd. MANAGEMENT, 1997, 227p.
- 4 – CONSO (P)/ LAVAUD (R)/ COLASSE (B)/ FOUSSE (J.L), Dictionnaire de Gestion financière, Paris, 2è éd. DUNOD, 1982, 470 p.
- 5 – CONSO (P), Gestion financière de l'Entreprise, Paris, 6è éd. DUNOD, 1981, 728p.
- 6 – EGLEM (J.Y)/ MIKOL (A)/ PUJOL (A)/ STOLOWY, Mécanismes financiers de l'Entreprise, éd. Montchrestien EJA, 1991, 630 p.
- 7 – GREGORY (R.H)/ VAN HORN (R.L), Le traitement de l'information dans l'Entreprise, Paris, éd. DUNOD, 1966, TOME I, p. 162 à p.172
- 8 – PASCO – BERHO (R), Marketing International, Paris, 2è éd. DUNOD, 1997, p. 204
- 9 – PELLEGRY (J.P), Gérer les risques financiers de la vente, Paris, éd. DUNOD, 1991, 161p.
- 10 – PERETTI (J.M), Gestion des ressources humaines, Janvier 1987, 268p.
- 11 – RAZAFIMBAHINY (C.A), Gestion des ressources humaines, Margros Printed, octobre 1992, 32p.
- 12 – Stephany (E.), Gestion financière, 2è éd. ECONOMICA, 2000, 246p.

REVUE

SCHELSINGER, Daniel. " Numéro Spécial Formation ; en Personnel, éd ; ANDCP, 29, avenue HOCHE, n° 249, (Mars – Avril 1983), 38p.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : CONSIDERATIONS GENERALES.....	4
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE JIRAMA.....	5
SECTION 1 : HISTORIQUES	5
11. Les origines de la JIRAMA	5
12. Aspect juridique de la JIRAMA.....	6
SECTION 2 : MISSIONS ET ACTIVITES	7
21. Missions	7
22. Activités	8
221. Mode d'exploitation de l'électricité.....	8
212. Mode d'exploitation eau	9
223. Les clients- types de la JIRAMA	10
SECTION 3 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	12
3.1 Organisation de la JIRAMA	12
311. Le Conseil d'Administration	12
312. La Direction Générale.....	13
3.1.3 Le contrôleur Général	13
3.1.4 Les commissaires aux comptes.....	13
32. Organigramme de la direction generale (ANNEXE III).....	14
3.2.1 Au niveau de la Direction Générale en position stratégique	14
3.2.2. Au niveau de la Direction Générale en position hiérarchique	14
CHAPITRE II : THÉORIE GÉNÉRALE SUR LA GESTION DE TRÉSORERIE	17
SECTION 1 : DÉFINITION	17
11. Notion de trésorerie.....	17
111. Concepts.....	17
112. Les flux de trésorerie	18
12. La Gestion de Trésorerie	18
121. Financement des déficits de Trésorerie	19
122. Utilisation des excédents de Trésorerie	20
SECTION 2 : LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS	21
21. La gestion financière	21
211. L'analyse financière :	22

212. La gestion financière proprement dite :	24
22. La gestion prévisionnelle	24
221. La prévision à court terme : Budget de trésorerie.....	25
222. Les prévisions à très court terme : Position prévisionnelle de Trésorerie. ...	26
DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET.....	27
FORMULATION DES PROBLEMES	27
CHAPITRE I : PROBLÈMES LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES	33
SECTION 1 : DIMINUTION DE RENDEMENT DU PERSONNEL ..	33
11. Insuffisance de formation.....	33
12. Déficience de la politique des relations humaines :.....	35
SECTION 2 : INEFFICACITÉ DE LA POLITIQUE D’ATTRIBUTION DES TÂCHES	36
21. Manque de personnel :	36
22. Ambiguïté dans la répartition des tâches :	37
CHAPITRE II : PROBLÈMES LIÉS AUX INFORMATIONS DANS L’ACCOMPLISSEMENT DES TÂCHES :.....	37
SECTION1 : LENTEUR DE COLLECTE D’INFORMATIONS :	38
11. Circuit de collecte trop long :	38
12. Information non disponible à temps :	39
SECTION 2 : RETARD DE TRAITEMENT DES INFORMATIONS.	41
21. La non fiabilité des informations :	41
22. Insuffisance de moyens adéquats :	42
CHAPITRE III : PROBLÈMES LIÉS À LA VENTE	43
SECTION 1 : RENTRÉES D’ARGENTS INCONTRÔLABLES :	44
11. Déséquilibre sur la relation vente et recette.....	45
12. Politique de crédit trop onéreuse.....	46
SECTION 2 : RISQUES DE DÉFAILLANCE DE LA CLIENTÈLE...	47
21. Information et communication non satisfaisantes.....	49
22. Difficulté de maîtrise de l’environnement :	50
TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS	54
CHAPITRE I : SOLUTION CONCERNANT LES RESSOURCES HUMAINES.....	55

SECTION 1 : AUGMENTATION DE RENDEMENT DU	
PERSONNEL :.....	55
11. Bonne gestion des formations	55
12. Reforme de la politique des relations humaines :	57
SECTION 2 : EFFICACITÉ DE LA POLITIQUE D’ATTRIBUTION	
DES TÂCHES :.....	58
21 Recrutement du personnel :.....	58
22 Bonne répartition des tâches :	59
CHAPITRE II : SOLUTION CONCERNANT LES INFORMATIONS	
DANS L’ACCOMPLISSEMENT DES TÂCHES :....	60
SECTION 1 : RAPIDITÉ DE COLLECTE D’INFORMATION :	60
11. Circuit réduit de collecte.	60
12. Information disponible à temps.....	61
SECTION 2 : ACCÉLÉRATION DANS LE TRAITEMENT DE	
L’INFORMATION :.....	62
21. Meilleure qualité des informations :	62
22. La mise en place des moyens adéquats :.....	63
CHAPITRE III :SOLUTION CONCERNANT LA VENTE :.....	64
SECTION 1: RENFORCEMENT DES RENTRÉES D’ARGENTS.....	64
11. Equilibrage de la relation vente et recette :.....	65
12. Utilisation de la politique de crédit moins onéreuse :.....	66
SECTION 2 : RÉDUCTION DE RISQUES DE DÉFAILLANCE DE	
LA CLIENTÈLE	68
21. Information et communication satisfaisantes.....	68
22. Stratégies de maîtrise de l’environnement.....	70
221. Stratégies vis à vis des partenaires de travail.....	70
222. Stratégies vis à vis des clients à problème de trésorerie	71
CHAPITRE IV : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS	
ATTENDUS	73
SECTION 1 : SOLUTIONS RETENUES	73

11. Proposition d'un plan de formation :	73
12. Proposition d'un modèle de circuit d'information.....	75
13. Proposition d'un plan de gestion de risque.....	76
14. Proposition d'un modèle de politique de communication	79
SECTION 2 : Résultats attendus et recommandations générales.....	81
21. Résultats attendus.....	81
211. Résultats financiers	81
212. Résultats économiques.....	81
213. Résultats sociaux.....	81
22. RECOMMANDATIONS GENERALES	82
221. Redynamisation de la force de vente	82
222. Acquisition de nouveaux moyens	82
223. Mise en place de système de vente au comptant	83
224. Meilleures approches des institutions publiques	83
CONCLUSION GENERALE.....	84
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	