

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE
DE DROIT, D'ECONOMIE
DE GESTION
ET DE SOCIOLOGIE



DEPARTEMENT GESTION
OPTION FINANCES ET COMPABILITE



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

ANALYSE
DE LA GESTION DE TRESORERIE
DE LA SOCIETE
HASY MALAGASY (HASYMA)

Présenté par :

LALAHISOA Ralevarison Axel

Le 05 Mai 2000

SOMMAIRE

DEDICACE
REMERCIEMENTS
LISTE DES CIGLES ET ABREVIATIONS

<u>Contenu</u>	<u>Intitulé</u>	<u>Page</u>
INTRODUCTION.....		1
PREMIERE PARTIE: CADRE GENERAL DE L'OBSERVATION		4
CHAPITRE I- PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE.....		4
Section ①- Description et historique de l'HASYMA		4
Section ②- Activités.....		5
Section ③- Structures organisationnelles		8
CHAPITRE II- THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL D'ANALYSE " GESTION FINANCIERE ".....		11
Section ① - Définition		11
Section ② - Caractéristiques		11
DEUXIEME PARTIE: - IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES.....		19
CHAPITRE I: - PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA TRESORERIE		22
Section ①: - Instabilité saisonnière de besoins liés à l'exploitation.....		22
Section ②: - Difficultés face au financement par des crédits à court terme		23
Section ③: - Relation avec la clientèle et système de recouvrement des créances non fiables.		25
CHAPITRE II: - PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU SYSTEME DE GESTION DE LA TRESORERIE.....		27
Section ①: - Difficultés dans la tenue de position de trésorerie.....		27
Section ②: - Difficultés relatives aux relations avec la banque.....		28
Section ③: - Exécution manuelle de certaines tâches.....		30
Section ④: - Fonctionnement insatisfaisant du système de traitement des informations		31

TROISIEME PARTIE: - PROPOSITIONS DES SOLUTIONS.....33

**CHAPITRE I: - AMELIORATION DE LA TRESORERIE DE
L'ENTREPRISE..... 33**

- Section ①:** - Réajuster les impacts de la fluctuation saisonnière sur les besoins liés à l'exploitation33
- Section ②:** - Levées les difficultés relatives au financement par des crédits à court terme.....35
- Section ③:** - Réorganisation des relations avec les clientèles et du système de recouvrement des créances.....37

**CHAPITRE II: - AMELIORATION DU SYSTEME DE GESTION DE
LA TRESORERIE 41**

- Section ①:** - Révision dans la tenue de position de trésorerie.....41
- Section ②:** - Suivi des relations avec la banque46
- Section ③:** - Exploitation de logiciels plus performants49
- Section ④:** - Renforcement du système de traitement des informations51

CHAPITRE III: - PROPOSITION DE BATTERIE DES RATIOS52

- Section ①:** - Le fonds de roulement net53
- Section ②:** - La liquidité54
- Section ③:** - Les besoins en fonds de roulement et les différents ratios de rotation.55

**QUATRIEME PARTIE: -SOLUTIONS RETENUES - RESULTATS ATTENDUS ET
RECOMMANDATIONS GENERALES 58**

CHAPITRE I: - SOLUTIONS RETENUES58

- Section ①:** - Mise en oeuvre d'une gestion optimale de trésorerie58
- Section ②:** - Application de batterie de ratios proposer à la société60

CHAPITRE II: - RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES.....63

- Section ①:** - Résultats attendus générales63
- Section ②:** : Recommandation générale.....65

CONCLUSION ET PERSPECTIVES D'AVENIR..... 66

PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE L'OBSERVATION

CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

Section ① - Description et historique de l'HASYMA

Section ② Les activités

2.1 - Activité principale

2.2 - Activités secondaires

Section ③ - Structures organisationnelle

3.1 - Structure

3.2 - Organigramme

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL D'ANALYSE " GESTION FINANCIERE "

Section ① - Définition

Section ② - Caractéristiques

2.1 - La formation de la trésorerie

2.2 - Approche de base de la gestion de la trésorerie

DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET IFORMULATION DES PROBLEMES

CHAPITRE I - PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA TRESORERIE DE L'ENTREPRISE

Section ① - Instabilité saisonnière de besoins liés à l'exploitation

1.1 - Déséquilibre de besoins liés à l'exploitation

1.2 - Risque de difficultés temporaires de la trésorerie

Section ② - Difficultés face au financement par des crédits à court terme

2.1 - Suppression du crédit du campagne

2.2 - Préoccupation dans l'incidence de sélection du crédit.

Section ③ – Relation avec la clientèle et système de recouvrement des créances
non fiables.

31 - Etude préalable incomplète concernant la clientèle

32 - Difficultés de recouvrement des impayés.

CHAPITRE II - PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU SYSTEME DE GESTION DE LA TRESORERIE

Section ① - Difficultés dans la tenue de position de trésorerie

11 - Problèmes relatifs aux différentes dates de référence

12 - Ecart entre prévisions et réalisations.

Section ② - Difficultés relatives aux relations avec les banques

21 - Risque sur l'équilibrage interbancaire

22 - Impacts de variation du cours de change.

Section ③ - Exécution manuelle de certaines tâches

31 - Lenteur et perte de performants

32 - Faible rendement

Section ④ - Fonctionnement insuffisant du système de traitement des informations

41 - Insuffisance des matériels informatiques

42 - Informations peu fiable

43 - Informations incomplètes ou négligence dans leurs transmissions.

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DES SOLUTIONS

CHAPITRE I - AMELIORATION DE LA TRESORERIE DE L'ENTREPRISE

Section ① - Réajuster les impacts de la fluctuation saisonnière sur les besoins liés à l'exploitation.

11 - Meilleure gestion personnelle de besoins du cycle d'exploitation.

12 - Prévision des besoins de trésorerie plus élaborée.

Section ②- Levées les difficultés relatives au financement par des crédits à court terme.

21 - Négociation avec les banques en terme de crédit à court terme.

22 – Connaître le moment opportun pour demander les crédits

Section ③ - Réorganisation des relations avec la clientèle et du système de recouvrement des créances.

31 - Mise en oeuvre d'un outil efficace pour minimiser les risques de non fiabilité des informations concernant la clientèle.

32 - Suivi et contrôle des créances.

CHAPITRE II - AMELIORATION DU SYSTEME DE GESTION DE LA TRESORERIE :

Section ① - Révision dans la tenue de position de trésorerie

11 - Résolution des problèmes de date

12 - Réalisation de dénouement des opérations

(encaissements/décaissements) et réajustement des écarts

13 - Contrôle de la trésorerie

Section ② - Suivi des relations avec les banques

21 - Choix des meilleures banques : Coordination des comptes
bancaires

22 - Atténuation du niveau du risque de change.

Section ③ - Exploitation de logiciels plus performants

31 - Diligence, efficacité et efficience du travail

32 - Rentabilité

33 - Fiabilité et précision des données

Section ④ - Renforcement du système de traitement des informations

41 - Recherche de la fiabilité des informations recueillies

42 - Réorganisation du système informatique.

CHAPITRE III - PROPOSITION DE BATTERIE DES RATIOS

Section ① - Le fond de roulement net

Section ②- La liquidité

Section ③- Les besoins en fonds de roulement et les différents ratios de rotation.

QUATRIEME PARTIE : SOLUTIONS RETENUES - RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES

CHAPITRE I - SOLUTIONS RETENUES :

Section ① - Mise en oeuvre d'une gestion optimale de trésorerie

11 - Création d'un tableau de bord financier

12 - Informatisation de la gestion de trésorerie :

Mise en place de logiciels plus performants

Section ② - Application de batterie de ratios proposée à la société.

21 - Le fonds de roulement net

22 - La liquidité

23 - Les besoins en fonds de roulement et les différents ratios de rotation

CHAPITRE II - RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES

Section ① - Résultats attendus.

11 - Résultats économiques

12 - Résultats sociaux

13 - Résultats financiers

Section ② - Recommandations générales.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES D'AVENIR

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

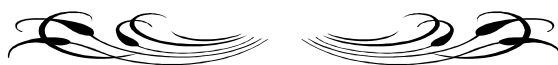
DEDICACE

NOUS REMERCIONS DIEU
D' AVOIR EXAUCÉ

NOS SOUHAITS ET NOS PRIERES

« PAR GRACE DE DIEU JE SUIS CE QUE JE SUIS »

(1^{er} Corinthiens 15: 10a)



JE REMERCIE PARTICULIEREMENT :

- MES PARENTS,
- MES FRERES ET MA SOEUR,
- TOUTE MA FAMILLE ET MES CAMARADES

QUI M'ONT SOUTENU AU COURS DE MES ETUDES.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements, notre profonde gratitude à :

- Monsieur le Chef de Département Gestion ; **Daniel ANDRIANTSEHEND**, qui prodigue son temps, ses efforts pour améliorer la formation en Gestion ;
 - Mon encadreur Enseignant, **Monsieur Roger RALISON** (Maître de conférence), qui a donné le meilleur de lui-même pour harmoniser ce mémoire ;
 - Tous les formateurs, qui m'ont apporté de la gentillesse, des conseils et enseignements.
- Je ne saurais terminer sans remercier,

- La Société **HASYMA**, représentée par son Directeur Financier, **Monsieur Dimbiarinaivo RALIADNA**, qui m'a accordé ce stage de Fin d'Etudes et a voulu me guider, partager ses expériences.
- Tous mes amis ; pour leurs aides de toutes sortes.

Bien sûr, je tiens à présenter ma reconnaissance envers les membres de ma famille pour leur soutien moral et financier durant les moments difficiles.

Enfin, ils s'adressent aussi aux *MEMBRES DU JURY QUI ONT BIEN VOULU ACCEPTER DE JUGER NOTRE TRAVAIL, AVEC NOTRE DESIR DE LE VOIR VALIDE*

MERCI A TOUS !

I - L I S T E D E S S I G L E S

A- DESIGNANT DES SOCIETES OU DES ORGANISMES

HASYMA	- Société HASY MALAGASY
C.F.D.T	- Compagnie Française pour le Développement des fibres Textiles
COTONA	- Société Cotonnerie d'Antsirabe
SOMACOU	- Société Malagache des Couvertures
FANAVOTANA	- Société FANAVOTANA
S.E.I.M	- Société d'Exploitation Industrielle de Menabe
S . I . B	- Société Industrielle du Boina
C . C . B	- Société Culture Cotonnière de Bemarivo
T.A.M	- Transport Aérien de Madagascar
FO.FI.FA	- Centre National de recherche appliquée au développement rural
TELMA	- Organisme officiel des Télécommunications Malagasy

B - DESIGNANT LES ORGANISMES BANCAIRES OU FINANCIERS

BFV-SG	- Banky Fampandrosoana ny Varoka - Société Générale
B.T.M-BOA	- Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra - Bank of Africa
B.N.I-CL	- Banque Nationale pour l'Industrie - Crédit Lyonnais
B.M.O.I	- Banque Malgache de l'Océan Indien
B.S.M	- Banque Sino - Malgache
U.C.B	- Union Commercial Bank

C - EMPLOYES POUR NOMMER DES MOYENS DE COMMUNICATIONS

MODEM	- Interface pour relier ordinateur et système de télécommunications
INTERNET	- International network (Réseau international de télécommunications des informations et des données par satellites.
TELECEL	- Téléphonie cellulaire
MAILLING-MIDEX	- Réseau rapide de réception et de redistribution des envois et colis postaux.
VSAT - DOMSAT	- Stations terriennes pour réception et émission des communications via les satellites.
MINTEL	- Moyen de communications d'informations entre la banque et entreprise (opérations dont la date est aléatoire).

II - LISTES DES ABREVIATIONS LIEES A DES ACTIVITES FINANCIERES

J.O	Jour ouvrable
J.C	Jour calendaire
H.T	Hors taxes
C.A	Chiffres d'Affaires
T.T.C	Toutes Taxes Comprises
F.R	Fonds de Roulement
B.F.R	Besoins en Fonds de Roulement
P.I.B	Produit Intérieur Brut
V.A	Valeur Ajoutée

III - LISTE DES TABLEAUX		
PAGE	NUMERO	TITRE
6	1	- Montrant les zones de cultures de coton et les différents catégories de planteurs de coton
8	2	- Organigramme de la Société HASYMA
40	3	- Calcul des jours de valeur
42	4	- Algorythme de mise à jour d'un fichier
45	5	- Pour mieux connaître les organismes bancaires
51	6	- Fonds de roulement (valeur absolue)
51	7	- Fonds de roulement (valeur relative)
52	8	- Ratio de liquidité
53	9	- Besoins en fonds de roulement
54	10	- Calcul de la trésorerie
55	11	- Ratio de rotation des clients
55	12	- Ratio de rotation des fournisseurs

INTRODUCTION

Comme préalable, il nous semble que, pour mieux suivre les changements environnementaux et pour être à jour avec l'évolution galopante de la technologie et les exigences d'une mondialisation de plus en plus contraignante, les dirigeants d'entreprises ont intérêt, pour survivre, à bien structurer leurs affaires et à pratiquer une stratégie agressive. De cela dépend le succès et la réussite d'une entreprise, à une époque où le monde s'est rapetissé et est devenu un village mondial.

C'est donc bien cette restructuration qui est l'objet de notre mémoire de fin d'études du second Cycle Universitaire en Gestion. Nous avons choisi de travailler avec la Société *HASYMA*.

Pour mieux cerner notre champ d'investigation, nous avons ciblé la *DIRECTION FINANCIERE* de la dite Société. Les fonctions principales de cette direction sont :

— d'une part, d'assurer régulièrement à l'entreprise les fonds nécessaires à son équipement rationnel et à son exploitation courante, en lui procurant ces fonds en temps voulu, au moindre coût sans aliéner son indépendance à l'égard des tiers, ni ses possibilités d'action industrielle et commerciale ;

— d'autre part, de contrôler, ce qui est primordial, la bonne utilisation des fonds et la rentabilité des opérations auxquelles ils sont affectés.

Nous profitons de la situation, pour réitérer nos sincères remerciements aux diverses entités de cette Direction pour leur franche collaboration, ayant facilité grandement notre tâche.

Notre *analyse* vise un double intérêt :

- d'une part, il nous a permis d'approfondir un sujet qui nous a préoccupé au cours de nos études, à bénéficier *de l'apprentissage d'une bonne gestion de trésorerie de la Société*.

- D'autre part, nous souhaitons proposer à la société quelques suggestions pour dynamiser encore plus cette trésorerie

Beaucoup d'entreprises qui auraient pu être prospères meurent de la maladie *du manque de trésorerie*. Aucune réforme, aucune amélioration n'est possible sans disponibilité financière.

C'est pour cette raison que nous avons préféré insister sur le sujet :

« *ANALYSE DE LA GESTION DE TRESORERIE DE LA SOCIETE HASY MALAGASY (HASYMA)* » ; *en vue de son amélioration*.

En fait, la société *HASYMA* actuelle, du temps de la C.F.D.T (Compagnie Française pour le Développement des Fibres Textiles) avait connu déjà un très grand essor dans l'activité de développement de la production cotonnière à Madagascar afin de pouvoir satisfaire la demande nationale en fibres de coton.

Elle ne se dénomma *SOCIETE HASY MALAGASY* qu'à partir de 1979.

Pour la bonne exécution de son activité principale, le traitement des graines de coton pour en faire des fibres qui avait poussé la société à assumer d'autres activités, telles que l'encadrement de la culture de coton, la distribution des intrants agricoles et des petites matériels aux planteurs.

A son siège social, sis à Tsaralalana *ANTANANARIVO*, se rattachaient les cinq usines d'engrenage qui s'implantent à Toliary, Mahajanga, Ambilobe, Port-Bergé, Ambahakily.

Les questions suivantes se posent alors :

- *Quels sont les problèmes afférents à la gestion de la trésorerie ?*
- *Quelles sont les solutions pouvant être proposées ?*

Les principales sources des problèmes sont déterminées par les deux grands facteurs suivants :

* d'une part, les problèmes rencontrés au niveau de la trésorerie de l'entreprise (le manque de trésorerie) :

- Instabilité saisonnière de besoins liés à l'exploitation,
- Difficultés face au financement par des crédits à court terme,
- Relation avec les clientèles et le système de recouvrement des créances non fiables,

* d'autre part, les problèmes rencontrés au niveau du système de gestion de la trésorerie :

- Difficultés dans la tenue de position de trésorerie,
- Difficultés relatives aux relations avec les banques,
- Exécution manuelle de certaines tâches,
- Fonctionnement insatisfaisant du système de traitement des informations.

Outre les consultations et compilations de livres et de brochures dans les différentes bibliothèques pour la collecte de données, nous avons pu les combiner avec les observations directes des employés et des responsables opérant dans la direction ciblée,) avec qui nous avons eu des entretiens et à qui nous avons posé des questions que nous avons jugées pertinentes.

Muni de ces renseignements, outil de travail incontournable, nous avons ainsi essayé de détecter les indices, les critères nécessaires pour lancer et mettre en marche notre analyse.

Ce mémoire comporte quatre parties :

- la première présentera *le cadre général de la recherche*,
- la seconde abordera *l'identification et formulation des problèmes*
- la troisième évoquera *les suggestions de solutions*,
- la quatrième sera consacrée *aux solutions retenues, aux résultats attendus et aux recommandations générales*.

PREMIERE PARTIE

« CADRE GENERAL DE L'OBSERVATION »

PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE L'OBSERVATION

CHAPITRE I : — PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

Section ① — Description et historique de l'HASYMA :

La Société « HASY MALAGASY », en abrégé HASYMA est une société d'Economie Mixte entre l'Etat Malagasy (62 % du capital) et la C.F.D.T (38 %) régie par le statut de la Société Anonyme, au capital de 15.134.500.000 Fmg.

Adresse du siège social :

- 15 bis, rue Patrice Lumumba - Tsaralanana ANTANANARIVO
- Téléphone : 261.20. (22) .642.39
- Télèx : 22280 (MG)
- Télécopie : 261.20 (22). 349.59
- BP : 692.

HASYMA emploie un effectif de 550 personnes, dont la composition se trouve en annexe 1.

Comme toute organisation, la Société HASYMA a aussi son historique :

HASYMA a été créée en 1979, elle avait porté auparavant le nom de C.F.D.T. C'est depuis la nationalisation, en 1979 qu'elle a pris le nom de HASYMA, mais 38 % des parts appartiennent encore à la C.F.D.T et les 62 % restant à l'Etat.

Pour atteindre son objectif principal qui est l'accroissement de la production cotonnière à Madagascar, afin de pouvoir satisfaire la demande nationale en fibres de coton : HASYMA est chargée par l'Etat Malagasy de :

— l'encadrement des producteurs de coton dans toutes les zones de production, sous formes d'appuis techniques et de conseils ;

— la distribution des produits et matériels nécessaires à la production de coton, soit au comptant, soit à crédit ;

— l'achat de coton graine auprès des planteurs, l'égrenage de ce coton dans les usines d'égrenage de la société ;

— et la commercialisation des fibres et des graines de coton, soit sur le marché national, soit à l'exportation.

En ce qui concerne l'exercice social ; il ne suit pas l'année civile mais débute le 01^{er} juillet de l'année N et prend fin le 30 juin de l'année N + 1.

Section ② — Les activités :

21 - Activité principale :

L'activité principale d'*HASYMA* est le traitement des cotons - graines pour en faire des fibres ; ce qui nécessite donc l'achat des cotons - graines qui sont égrenés dans les usines, afin d'obtenir des fibres destinées au marché local et à l'exportation.

21.1 - Achat des cotons- graines :

Les cotons- graines sont achetés auprès des planteurs encadrés par la société. Ce sont les matières premières de *l'HASYMA*.

Il y a trois qualités de coton- graine (selon leur couleur) que la société achète à des prix différents.

Lors des achats, la qualité du coton est déterminée par *HASYMA* avec les syndicats des planteurs et le service conditionnement.

21.2 - Egrenage et usinage des cotons -graines

Rappelons qu' *HASYMA* possède cinq usines d'égrenage, dont trois dans le Nord (Mahajanga, Ambilobe, Port-Bergé) et deux dans le Sud (Toliara, Ambahakily).

L'égrenage nécessite l'emploi de "machine- égreneuse".

Après l'opération d'égrenage, on obtient comme produits finis les fibres de coton ; et comme produits intermédiaires les graines huilières, graines de semence.

21.3 - Vente des fibres et des graines de coton :

Pour les fibres ; elles sont vendues aux filateurs locaux, comme la *COTONA*, *SOMACOU*, *FANAVOTANA*,...*HASYMA* fait aussi des ventes de fibres à l'extérieur.

Les pays intéressés par nos produits sont : l'Indonésie, l'Italie, le Zimbabwe, Taiwan et la Thaïlande.

Les sous-produits que l'on appelle "*graine huilière*" sont vendues ; par exemple à la *S.E.I.M* (Société d'Exploitation Industrielle de Menabe), à la *S.I.B* (Société Industrielle du Boina) et l'huilerie du Sud ; et qu'elles les transforment en huile de coton.

On peut dire qu' *HASYMA* détient une position de monopole à Madagascar, malgré l'existence de la politique de libéralisation des échanges. Son seul concurrent est la *C.C.B.* (Culture Cotonnière de Bemarivo), mais ce n'est pas un concurrent qui à craindre pour le moment.

32 - Activités secondaires :

Pour assurer son activité principale, l'*HASYMA* s'occupe d'autres missions :

32.1 - Encadrement de la culture cotonnière :

L' *HASYMA* ne plante pas le coton, par contre elle encadre les cultivateurs pour obtenir une meilleure qualité de coton.

REGION	ZONE DE CULTURE	CATEGORIES DES PLANTEURS
AMBILOBE	Ambilobe	1. Planteurs privés 2. Planteurs paysans 3. paysans associés 4. Groupement des planteurs (Associations villageois) 5. Pré vulgarisation
PORT-BERGE	<u>Zone Nord</u> : Elle comprend : La région de Port-Bergé, de Mampikony et Moyen Mahajamba.	
MAHAJANGA	<u>ZONE SUD</u> : Elle comprend : La région de Mitsinjo, d'Ambato- Boéni et de Maevatanana	
	ANALASAMPY	
TOLIARY	ANKILILIOKA	
	BAS FIHERENANA	
AMBAHAKILY	MOYEN FIHERENANA	
	ANKAZOABO	

Tableau 1 : Montrant les zones de cultures de coton et les différentes catégories de planteurs de coton.

Le coton est cultivé dans la partie ouest de notre pays, dans deux zones :

- au nord, une culture dite de "décru" (Région de Mahajanga – Ouest).
- au sud, une culture plus irrégulière à cause du système "pluvial" (Région Sud Ouest).

32.2 - Approvisionnement des planteurs en produits et matériels de production :

La Société assure la distribution des intrants agricoles (semences, engrais...), et des petits matériels (charrue, herse,...) aux planteurs, nécessaires à la production du coton- graine, soit au comptant, soit à crédit.

L' *HASYMA* apprend aussi, comment utiliser les matériels, comment planter les semences, et quelle est la quantité d'engrais, insecticide qu'il faut utiliser.

Les grandes fermes ont la possibilité d'employer un avion TAM, pour le traitement phytosanitaire.

En outre, la société *HASYMA* travaille avec la *FO.FI.FA* : génétique, variété du coton, et pour la dose d'insecticide.

Section ③ - Structures Organisationnelles :

31 - Structure :

En tant que Ministère de Tutelle d' *HASYMA*, le Ministère de l'Agriculture est en liaison avec la société.

Le Conseil d'Administration est composé des représentants des intérêts de l'Etat et des représentants de la *C.F.D.T.*

HASYMA a :

- d'une part, son siège social où se trouve sa Direction Générale (à Antananarivo) qui coordonne les liaisons hiérarchique, les liaisons fonctionnelles et opérationnelles entre les diverses directions, les services et les différentes sections de l'entreprise.

- d'autre part, ses représentants régionaux (la Direction Régionale Mahajanga et la Direction Régionale Tuléar), qui assurent surtout l'exécution de son activité d'exploitation

32 - Organigramme :

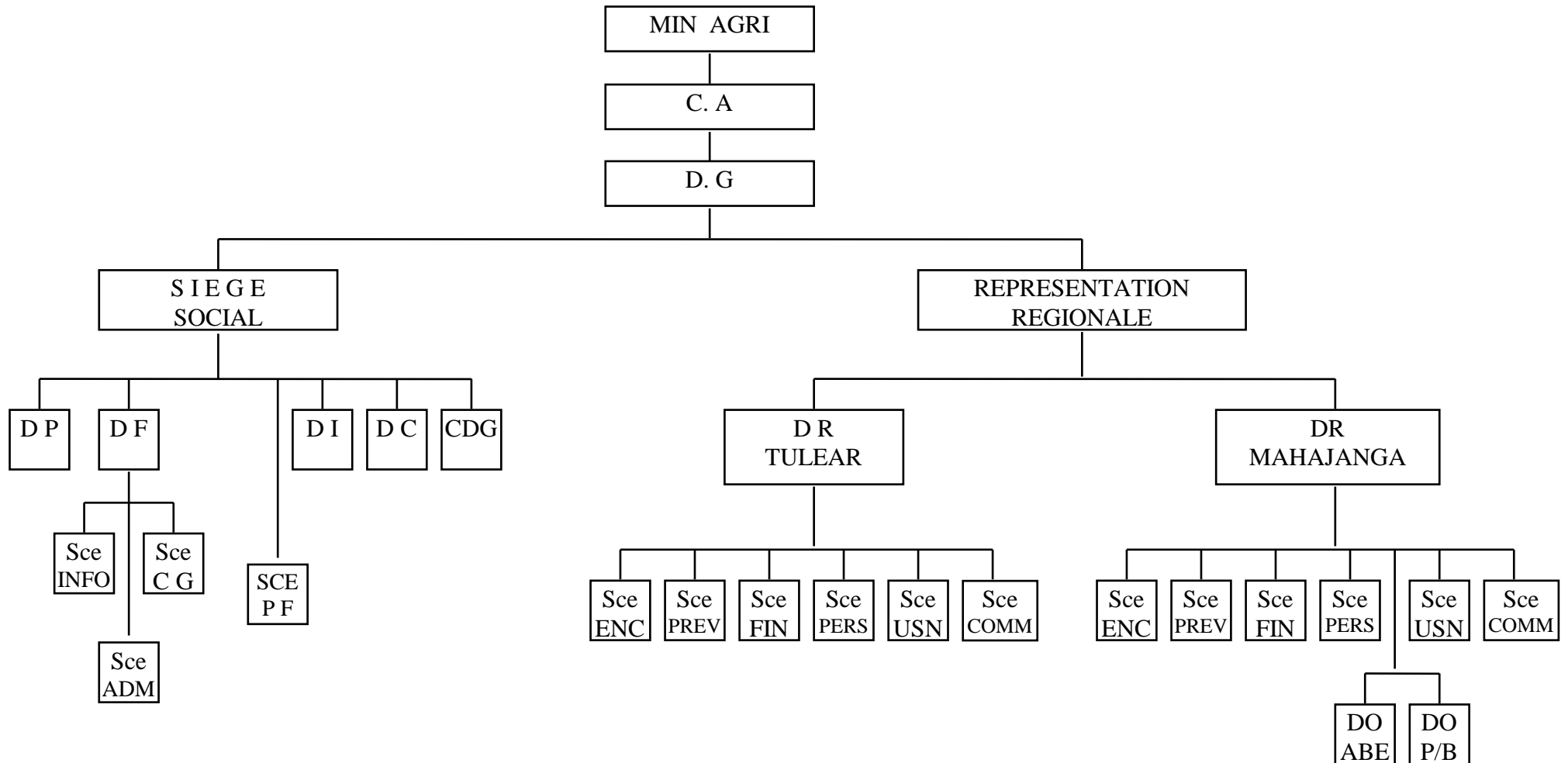
(1)

Par définition, l'organigramme est un graphique représentant sous une forme schématique la structure de l'entreprise ou d'un service.

La société *HASYMA* a pour organigramme le schéma suivant :

Tableau : 2

**ORGANIGRAMME STRUCTUREL
DE LA SOCIETE
HASY MALAGASY**



DIRECTIONS	SERVICES	SECTIONS	AUTRES
<u>D.G</u> : Direction Générale <u>D.P</u> : Direction de la Production <u>D.F</u> : Direction Financière <u>D.I</u> : Direction Industrielle <u>D.C</u> : Direction Commerciale <u>D.R</u> : Direction Régionale (Tuléar, Mahajanga)	<u>SCE INFO</u> : Service Informatique <u>SCE CG</u> : Service Comptabilité Générale <u>SCE PF</u> : Service Personnel et Formation <u>SCE ENC</u> : Service Encadrement <u>SCE FIN</u> : Service Financier <u>SCE Pers</u> : Service Personnel <u>SCE USN</u> : Service Usine	<u>S° ADM</u> : Section Administrative	<ul style="list-style-type: none"> • <u>MIN AGRI</u> Ministère de l'Agriculture • <u>CA</u> : Conseil d'Administration • <u>CDG</u> : Contrôle de Gestion • <u>D° ABE</u> : Délégation Ambilobe • <u>D° PIB</u> : Délégation Port Bergé

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL D'ANALYSE **« GESTION FINANCIERE »**

Section ① - Définition

LA FONCTION TRESORERIE joue un rôle de plus en plus difficile et important pour les entreprises ; rien ne se fait sans son intervention.

Avant d'aborder la définition de la gestion de trésorerie; définissons ce qu'est la trésorerie d'une entreprise.

Pour nous « *La trésorerie d'une entreprise (à une date donnée) est la différence (à cette date) entre les RESSOURCES mises en oeuvre pour financer son activité et les BESOINS entraînés par cette activité* ». (1)

Dans une entreprise, « la gestion de trésorerie consiste à placer la position mensuelle qui réalise la meilleure adéquation entre les objectifs industriels, commerciaux et financiers ». (2)

Section ② - Caractéristiques :

21 - la formation de la trésorerie :

Nous proposons deux méthodes d'approche théoriques, pour analyser la formation de la trésorerie (nette) :

- la première, celle qui *montre la relation fondamentale de la trésorerie (nette)*,
- la seconde, celle qui *décrit les flux de la trésorerie*.

(1) - H. MEUNIER, F DE BAROLET, P. BOULMER
La Trésorerie des entreprises (2è édition) - DUNOD 1992
(2) - Bruno SOLNIK
Gestion financière (3è édition) - NATHAN 1980

2.1.1 - Relation fondamentale de la trésorerie nette

La notion de trésorerie nette, que nous préconisons celle la différence entre le fonds de roulement net et le besoins en fonds de roulement.

Il découle ainsi de cette définition de la trésorerie, le concept de fonds de roulement net, le besoins en fonds de roulement et la trésorerie.

a) Le fonds de roulement net :

Le Fonds de roulement est un outil important de l'analyse financière. En tant que bon indicateur de l'équilibre financier ; il est une préoccupation permanente des responsables financiers de l'entreprise et des banquiers.

« Le fonds de roulement net de l'entreprise est la part des capitaux permanents qui n'est pas absorbée par le financement des besoins d'investissements » (1) ; et qui est par la suite, disponible pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation.

Son importance assure une plus ou moins grande *marge de sécurité* face aux aléas de fonctionnement de l'entreprise.

D'après cette définition, le F.R est déterminé par la différence arithmétique entre les ressources stables (capitaux permanents) et les emplois stables (emplois permanents). Calcul par le haut du bilan.

F.R = CAPITAUX PERMANENTS* - ACTIF IMMOBILISE
--

* Capitaux permanents = Capitaux propres + Dettes à Long et Moyen terme

Le niveau de F.R commande le niveau de la trésorerie de l'entreprise, donc le maintien *de la solvabilité*.

b) - Le besoin en fonds de roulement ou BFR :

Le BFR traduit le besoin de financement de l'entreprise lié à son cycle d'exploitation (désigné également sous le nom de cycle Achat - Production - Vente).

(1) Pierre CONSO

Pendant le cycle d'exploitation, il existe un décalage entre les opérations d'achats, de productions et de ventes caractérisées par des flux réels (de biens ou de services) et la transformation en liquidités ou argent liquide de ces opérations.

L'existence de ces décalages entre flux réels et flux financiers est à l'origine *même* des *besoins en fonds de roulement*.

On détermine le BFR par la différence entre l'actif de court terme et le passif de court terme (ou différence entre l'actif circulant "*cyclique*" et le passif circulant "*cyclique*").

$$\mathbf{BFR = STOCKS + CREANCES - DETTES}$$

c) - La trésorerie :

La trésorerie réalise l'équilibre à court terme entre un fonds de roulement relativement constant et des besoins en fonds de roulement fluctuant dans le temps (en particulier pour les entreprises dont les activités sont saisonnières).

TRESORERIE NETTE	=	FONDS DE ROULEMENT	–	BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT
-------------------------	----------	-------------------------------	----------	--

Il découle ainsi de cette relation fondamentale de la trésorerie (nette) que *la trésorerie varie en fonction du FR et des BFR et uniquement en fonction de ceux-ci*.

– Lorsque, à une date déterminé, le FR net comptable d'une entreprise est supérieurs à ses BFR, sa trésorerie (nette) est, à cette date *positive*.(ou excédentaire) ;

– A l'inverse, lorsque, à une date déterminée, le FR net comptable d'une entreprise n'est pas suffisant pour financer ses BFR, la trésorerie nette est, à cette date *négative* (ou déficitaire) ;

– L'idéal est d'avoir *une trésorerie zéro*, car cela signifie que le FR finance très exactement le BFR.

Notons que, dans les entreprises à activités saisonnières, la trésorerie évolue du positif ou négatif et inversement en cours d'année.

222 - Description des flux de trésorerie :

L'ensemble des actions menées par une entreprise induit spontanément, ou à retardement, une entrée ou une sortie de trésorerie. Il apparaît donc, qu'interviennent ou non des décalages entre les flux d'opérations et les mouvements de trésorerie ou *flux de trésorerie*.

- a) Les flux de trésorerie sur opérations d'exploitation,
- b) les flux de trésorerie sur opérations d'investissement,
- c) les flux de trésorerie sur opérations de financement
- d) les flux de trésorerie sur opérations exceptionnelles ;
- e) les opérations diverses (répartition, autres,...)

La description de chacun de ces éléments permettra de comprendre la formation de la trésorerie de l'entreprise, et d'évaluer la cohérence et la logique des investissements et de leurs financements.

Par ailleurs, cette analyse permet de voir comment l'entreprise a pu faire face à ses décaissements obligatoires (impôts, participation, charges financières, dividendes et remboursement des dettes financières).

2.2 - Approche de base de la gestion de trésorerie :

C'est à partir de la position de trésorerie qu'intervient la gestion proprement dite, dont la phase finale est constituée par le contrôle de l'évolution de la trésorerie par rapport au budget.

Le responsable de la trésorerie ou trésorier de l'entreprise ;

- assure les relations quotidiennes avec les banques,
- décide de la répartition et de l'utilisation des crédits disponibles

22.1 - La position de trésorerie :

La position de trésorerie est la situation de trésorerie à un moment donné. Cette situation se caractérise par le niveau de l'encaisse issue de la caisse, des chèques postaux, des banques au niveau des crédits bancaires utilisés.

a -) La position bancaire :

La position bancaire enregistre les mouvements au moment de leur aboutissement à la banque de l'entreprise.

Elle se mesure :

- en date de valeur, relevant les versements en espèces le jour **n**. Lesquels sont enregistrés au jour **n + 1**.
- aux retraits d'espèces effectués le jour **J**. Enregistrés au jour **J - 1**.

b -) La position prévisionnelle :

Pour pouvoir gérer la trésorerie de manière efficace, on doit en suivre l'évolution au jour le jour. Cette position prévisionnelle se fait par décade ou par quinzaine afin de prendre à temps les disponibilités nécessaires pour assurer la couverture des besoins. On peut avoir un aperçu de l'évolution des soldes de chaque compte bancaire.

Les décisions seront prises à partir de cette analyse :

- affectations des recettes aux différents comptes ;
- transfert entre les comptes ;

- mobilisation des crédits ;
- retraits des chèques ;

22.2 - La gestion de l'encaisse :

Les fluctuations ou les décalages entre les dépenses et la réalisation des opérations financières entraînent une encaisse inutilisée pour une période de quelques semaines ou de quelques mois.

Ne produisant aucun intérêt, dérisoire, elle correspond à ce que l'on appelle une encaisse oisive, impliquant ainsi un coût. Il s'avère alors plus rentable de la placer pour pouvoir générer de l'argent. Toutefois, le rendement d'un placement à court terme étant en général faible, il vaudrait plutôt chercher des meilleures solutions :

- le règlement immédiat de certains fournisseurs afin de bénéficier d'un prix plus favorables.
- le blocage de la totalité ou d'une fraction d'un compte bancaire pour une période au moins égale à un mois.

La rémunération dépend de l'accord du banquier. Le prix de garantie de détention d'une encaisse importante offre à l'entreprise un certain niveau de liquidité.

22.3 - La gestion des crédits à court - terme :

La gestion des crédits à court - terme a pour objet d'ajuster le flux monétaire, c'est-à-dire de compenser le décalage entre les recettes et les dépenses provenant de la variation des valeurs des actifs physiques et des actifs financiers détenus par l'entreprise, laquelle est sujette aux besoins de financement non couverts par le fonds de roulement et de l'endettement à court - terme.

a) - Les transferts de fonds :

L'entreprise doit essayer de disposer le plus rapidement possible des recettes en s'efforçant de ne pas anticiper le paiement, en ne réglant que le jour d'échéance afin d'éviter d'être un mauvais débiteur, résolvant ainsi à moindre coût les problèmes de trésorerie conséquents.

Pour mobiliser les recettes, on étudiera de près les conditions de facturation, de collecte des chèques et des effets commerciaux.

La dite facturation respectera une procédure établie par le trésorier pour faciliter son information.

Les transferts de fonds comme les chèques sont à prendre en main pour ne pas immobiliser dans un compte bancaire une certaine somme à l'échéance et pour ne pas perdre les jours de valeurs, supposant qu'on devra opérer à très courte durée.

Disposer de coursiers bien équipés et virer immédiatement la somme concernée, avec accord préalable de compensation des jours de valeur par le banquier, forment un atout efficace d'action pour un dépôt diligent des chèques dans les banques.

En aucun cas, immobiliser des chèques sans prétexte valable est à ne pas tolérer. Le trésorier veillera à éviter de ne pas freiner tous les mouvements de fonds car toute perte de temps a un impact sur le coût.

b) - La trésorerie "zéro" et la trésorerie négative :

Le trésorier doit ramener sans cesse la trésorerie au voisinage de zéro afin d'éviter à la fois de disposer d'une encaisse oisive et de recourir de manière abusive au découvert non mobilisable

Cette position serait idéale pour l'entreprise puisqu'elle n'aurait pas d'intérêts à payer ni d'argent gelé.

Systematiquement et selon les besoins, le recours aux crédits à court terme n'est pas à rejeter mais au contraire à conseiller.

Faisant suite à ce cadre général de l'observation, nous allons maintenant entamer l'identification et formulation des problèmes ; ce qui constituera la deuxième partie de notre travail.

DEUXIEME PARTIE

« IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES »

DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET FORMULATION

DES PROBLEMES

Pour mieux cerner notre analyse, nous allons procéder d'abord à la présentation générale des faits, c'est-à-dire rappelons un peu ce qu'est *la trésorerie* chez *HASYMA*.

Signalons que la société *HASYMA*, pratique un système de gestion de trésorerie centralisée, c'est-à-dire il n'y existe pas de section de trésorerie autonome.

Puisque cette fonction de gestion de la trésorerie est essentielle pour l'entreprise, elle est la première préoccupation des responsables financiers. Cette fonction a pour principal but :

- de gérer les fonds de la société constitués par les encaissements et les décaissements ;
- d'aider le responsable du recouvrement à faire rentrer les liquidités.

L'activité d'*HASYMA* est essentiellement cyclique, ce qui entraîne ainsi une variation saisonnière du niveau de trésorerie de la société au cours d'exercice ; puisque son besoins en fonds de roulement a un caractère saisonnier marqué.

Pour suivre de façon précise la trésorerie de l'entreprise, le trésorier ne se contente pas du budget mensuel de trésorerie, mais un état journalier est aussi nécessaire pour suivre précisément les décalages éventuels qui se créeront au fur et à mesure de la réalisation des recettes et des dépenses.

1 - Crédits à court terme

Parfois, il existe un décalage entre l'opération elle-même et le règlement du client. En conséquence, il faut recourir à des crédits à court terme pour alimenter la trésorerie de l'entreprise, comme la facilité de caisse (découvert, escomptes ou réescomptes), les avances sur compte clients,....

2 - Prévision de la trésorerie

Pour accomplir ses activités, le responsable de trésorerie adopte plusieurs méthodes et procédés extra- comptables. Le plan de trésorerie annuel et le budget mensuel de trésorerie servent d'instrument de base pour la prévision de la situation mensuelle de trésorerie

Cette prévision va déterminer la situation mensuelle de trésorerie, dont l'objet est :

- de suivre l'évolution des encaissements et décaissements ;
- d'analyser les écarts entre réalisation (s) et prévision (s) ;
- d'apporter les ajustements et réajustements nécessaires ultérieurs.

3 - Suivi de la réalisation

Pour connaître la réalisation, les documents suivants doivent être vus :

- les traites ;
- les chèques ;
- les versements en cas de règlements au comptant.

Outre les moyens informatiques, *HASYMA* utilise le *MINITEL* pour servir de support de gestion et suivi des comptes bancaires.

On peut vérifier réellement les versements ainsi que les retraits.

Rappelons que pour actualiser la position, le responsable contacte chaque jour les banques concernées. Le solde définitif du jour suivant le jour pris comme référence, devient alors le solde de départ du jour à venir et ainsi de suite.

Durant notre étude de la gestion de trésorerie de la société *HASYMA*, à part ses forces et ses potentialités, nous avons décelé quelques problèmes dont nous analyserons les causes dans cette *seconde partie*.

Notre analyse consiste en général, d'une part de découvrir les handicaps, puis les comprendre pour mieux agir. Nous allons aborder dans :

- Le premier chapitre, les problèmes rencontrés au niveau de la trésorerie de l'entreprise ; c'est-à-dire *le manque de trésorerie*
- Le deuxième chapitre, les problèmes rencontrés au niveau du système de gestion de la trésorerie.

CHAPITRE I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA TRESORERIE DE L'ENTREPRISE

Section ① - Instabilité saisonnière des besoins liés à l'exploitation :

11 - Déséquilibre de besoins liés à l'exploitation

A des besoins en fonds de roulement permanents et croissant selon les fluctuations de l'activité de l'entreprise, peuvent se superposer des besoins saisonniers ; c'est-à-dire l'apparition des BFR de pointe ou bien le cas contraire le minimum du BFR au cours de l'exercice. Il en résulte ainsi que ces fluctuations d'activités se traduisent par des variations du volume des stocks de matières premières et surtout de produits finis et des créances à la clientèle. En même temps, les variations du rythme d'approvisionnement font varier le volume de la dette à l'égard des fournisseurs.

Et comme l'activité d' *HASYMA* est essentiellement cyclique, le B.F.R présente un caractère saisonnier marqué, atténué toutefois par le décalage entre la campagne du Nord et celle du Sud (1).

Ce B.F.R atteint son maximum pendant la période où la société s'occupe en même temps de la préparation de la campagne du Sud, de l'achat du coton dans le Nord et de l'importation des intrants agricoles.

(1) Deux zones de cultures de coton existent à Madagascar, dont les calendriers sont différents : *au nord*, une culture dite de "décruée" ; *au sud*, une culture plus irrégulière à cause du système "pluvial"

Par conséquent, à la date où les B.F.R sont les plus élevés, par suite la trésorerie de l'entreprise est plus faible ; et par contre à la date où les B.F.R sont les plus faibles, par suite la trésorerie de l'entreprise est plus large.

Afin d'éviter un risque de difficulté temporaire de trésorerie, le travail spécifique du trésorier consistera alors à chercher les solutions les mieux adaptées et les moins coûteuses pour combler ce déséquilibre.

1.2 - Risque de difficulté temporaire de la trésorerie :

La gestion des B.F.R est une des composantes fondamentales de la gestion de toute entreprise ; et probablement la source de ses problèmes de trésorerie.

Dans un aspect gestion de trésorerie, les variations importantes du B.F.R se traduisent par des variations équivalentes de la trésorerie nette de l'entreprise. Cette situation peut provoquer, à l'entreprise des besoins de trésorerie, car ces influences saisonnières des B.F.R peuvent entraîner une difficulté temporaire de trésorerie.

Le trésorier devrait déterminer ainsi si l'entreprise se trouve en situation excédentaire ou si elle devra recourir à des sources de financement externes. Si les prévisions de la trésorerie font apparaître un solde négatif, l'entreprise va essayer de trouver des sources de financement à court terme au moindre coût, et dans l'idéal, à des taux inférieurs à ceux des crédits bancaires.

Section ② - Difficultés face au financement par des crédits à court terme

2.1 - Suppression du crédit de campagne (1)

Comme toute société dont l'activité est saisonnière, HASYMA a déjà bénéficié de ce système de crédit de campagne pour assurer la bonne réalisation de sa mission.

(1) **le crédit de campagne** est un crédit qui sert à financer les besoins du cycle d'exploitation saisonniers. L'objet est donc précis et la durée déterminée par la saisonnalité du cycle d'exploitation.

L'absence de financement de la part des banques en terme de crédit de campagne, oblige pour la structure de la société de prendre en charge le financement d'une partie de ce crédit en question. Cette situation pourra ainsi entraîner des charges supplémentaires supportées par la structure ; et même des impacts pour le développement de l'activité de la société.

La gestion saine de la trésorerie de l'entreprise exige en fait, d'insister sur la négociation bancaire

2.2 - Préoccupation dans l'incidence de sélection de crédit :

Le but de la gestion de crédit est de réaliser l'ajustement du flux monétaire à moindre coût.

L'importance des besoins ressentis au sein de la trésorerie nous amène à chercher des moyens de financement dont les coûts sont moindres.

— *L'escompte commercial* est trop rigide car la durée de crédit est déterminée par l'échéance de l'effet de commerce. Seule la date de remise à l'escompte est variable.

Cependant, son coût est plus faible que le découvert .

— *Le découvert* est moins souple que l'escompte et cette forme de crédit s'adapte bien aux besoins. En plus, sa durée de crédit est prévisible par le trésorier.

— De nombreux crédits à court terme existent encore, comme *le crédit de campagne* pour les opérations saisonnières et les collectes (cf-2.1), la facilité de caisse et tant d'autres, mais on ne peut les utiliser qu'à l'occasion de la réalisation de certaines opérations. Ce sont des crédits spécialisés.

Vu ces différents types de crédits, il revient au trésorier de prendre la décision finale, bien adoptée aux besoins, car chaque crédit a ses avantages et ses inconvénients.

Section ③ - Relation avec la clientèle et système de recouvrement

des créances non fiables :

31 - Etude préalable incomplète concernant la clientèle :

Malgré l'effort d'HASYMA à collecter le plus possible d'informations sur ses clients, celles-ci restent parfois insuffisantes, voire incomplètes, si leur mise à jour ne se fait pas périodiquement. En fait, la société gère un grand nombre de clients dont chacun doit posséder une fiche individuelle.

La Direction commerciale se trouve ainsi face à une répartition rigoureuse des tâches et à une gestion rationnelle des renseignements y afférents.

On doit classer, trier, catégoriser les clients. Leur gestion peut être perturbée avec :

- le premier le risque de se voir rejeter les clients jugés à première vue défavorables alors qu'ils ont la possibilité de s'acquitter de leurs dettes, cela faute de renseignements de dernière minute ;
- le second risque c'est d'octroyer un crédit à des clients qui ne pourront pas honorer les remboursements.

Dans les deux cas, il y a un manque à gagner que la société aura à assumer.

32 - Difficultés de recouvrement des impayés :

Quand le délai de paiement est échu, on relève parfois des impayés, entraînant une cause d'augmentation des coûts, pouvant être aggravés par leur prolifération, due souvent :

- à l'oubli de la date de paiement par le client,
- à une difficulté financière passagère de celui-ci,
- à l'impossibilité définitive d'acquittement, occasionnée soit par le changement, l'instabilité de l'environnement du monde économique, voire politique.

Pour les deux premiers cas, il y a encore un espoir de recouvrement s'il y a relance.

Le dernier cas met la société devant les clients douteux, irrécouvrables, dont la seule issue est le recours au responsable du contentieux pour la résolution des conflits pouvant aboutir pour l'entreprise ciblée à la saisie de ses biens, au dépôt de son bilan, à sa fermeture même en cas de réticence.

CHAPITRE II - PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU SYSTEME DE GESTION DE LA TRESORERIE

Section ① - Difficultés dans la tenue de position de trésorerie :

11 -Problèmes relatifs aux différentes dates de référence :

Quand le responsable de la trésorerie complète le document support pour la gestion des comptes bancaires, il enregistre suivant la date *d'opération*, c'est-à-dire selon celle de la réception des chèques.

En fait, la banque enregistre les opérations suivant la date *de valeur*. Les dates comptent beaucoup non seulement pour les intérêts et les commissions bancaires mais aussi, pour connaître, exactement, la position car la gestion de trésorerie doit opérer à très court terme.

Il est important d'avoir à sa disposition et à tout moment la situation des comptes afin d'équilibrer la position dans chaque banque. C'est au trésorier de déterminer dans quelle (s) banque (s) il effectuera tel (s) retrait (s) ou tel (s) versement (s).

Retenons que le trésorier enregistre suivant la date d'opération tandis que la banque suivant la date de valeur.

Opérant avec des clients étrangers, il est logique que les chèques qui émanent d'eux ne parviennent à l' *HASYMA* qu'après plusieurs semaines de leurs dates d'émission et ne seront remis aux banques que quelques jours plus tard, d'où il faudra tenir compte d'un tel décalage dont l'impact est une augmentation des valeurs des intérêts et des commissions correspondants ; et anticipation dans la gestion des comptes bancaires de la société.

1.2 - Ecart entre prévisions et réalisations :

La prévision contient des éléments certains et incertains car ce n'est que l'estimation du trésorier.

Ce dernier l'a conçue à partir des flux monétaires qu'il envisage d'encaisser et de décaisser. Aussi, il ne peut pas se passer des apports des autres services ou sections qui sont à l'origine des principaux mouvements de trésorerie afin de les identifier et de les analyser :

- *Primo*, la réalisation peut être conforme à la prévision.
- *Secundo*, il n'y a aucune concordance entre elles. Pour ce dernier cas, des écarts, que l'on doit juguler et ajuster, apparaissent.

Section ② - Difficultés relatives aux relations avec la banque :

21 - Risque sur l'équilibrage interbancaire

La qualité des services des diverses banques varie suivant leur politique et leur stratégie. La société oriente son choix en fonction de cette qualité, pour en tirer des avantages.

Comme *HASYMA* travaille avec quatre banques, le trésorier s'efforce dans ce cas d'équilibrer les mouvements pour éviter d'être débiteur et créateur dans l'une ou l'autre de ces banques.

Pour éviter les frais bancaires supplémentaires provoqués par cet déséquilibre entre les comptes bancaires ; le suivi des divers comptes bancaires est donc nécessaire.

2.2 - Impacts de variation du cours de change :

Comme *HASYMA* importe des marchandises (par exemple, des intrants agricoles), et exporte des produits finis (par exemple, les fibres de coton), elle est donc en relation avec les fournisseurs et/ou des clients étrangers. De ce fait, soit elle bénéficiera des avantages soit elle subira les contrecoups des fluctuations des cours de change.

Ce risque de change, de nature exclusivement monétaire lié à l'utilisation de monnaie "fortes" différentes comme le dollar, le franc français ou autre, n'exclut ni n'épargne aucune société.

Quand et comment naît le risque de change ?

— Pour un exportateur, le risque de change par conséquent naît dès qu'un prix ferme en devises a été donné.

— Pour un importateur, le risque naît dès qu'un accord de commande en devises a été passé.

Le premier souci du trésorier est de pouvoir profiter et notamment d'atténuer les conséquences d'une telle variation.

Les deux cas suivant peuvent se présenter :

— *HASYMA* dispose de dettes supérieures à ses créances comme le cas où la société vire un montant plus élevé que l'estimation.

Le problème se pose lors du transfert de l'excédent surtout que l'on ne possède d'informations certaines sur les cours en vigueur des devises concernées.

— Les créances peuvent ainsi être supérieures aux dettes. Or la monnaie nationale, n'ayant pas souvent une valeur seuil fixe, a un coût peu avantageux par rapport à la devise de référence.

Le trésorier ne peut pas anticiper ces tendances car les effets pervers du flottement non maîtrisé, les conséquences incompressibles de la privatisation, la notion de libéralisation mal interprétée, les impacts de la mondialisation et de cette fluctuation monétaire. Une politique de prudence de la Gestion s'impose alors.

Section ③ - Exécution manuelle de certaines tâches :

31 - Lenteur et perte de temps :

La main n'est jamais aussi rapide que l'ordinateur, même si HASYMA possède des méthodes de travail affinées par les longues expériences vécues.

Ayant plusieurs clients venant de divers horizons, des multiples données et informations à gérer, des promptes décisions à prendre, des opérations à satisfaire presque toutes à court terme, *HASYMA* doit oeuvrer à développer un système de base de données, d'accès facile et notamment rapide, car toute perte de temps et toute lenteur seraient à bannir. Chaque minute compte et peut rapporter beaucoup car la moindre erreur pourrait causer un lourd handicap.

32 - Faible rendement :

L' *HASYMA* est sans aucun doute conscient que la lenteur ainsi que les pertes de temps lui engendrent des coûts et que toute augmentation des charges entraîne une diminution de rendement, ternissant ainsi la qualité des prestations et des services rendus.

Toutes les directions et en particulier la direction financière avec ses diverses branches (service comptabilité, ...) sont concernées, chacune selon sa part et sa contribution efficiente.

Une orientation vers l'intégration du système informatique n'est pas à sous-estimer bien qu'un premier noyau soit déjà mis en place.

Section ④ - Fonctionnement insatisfaisant du système de traitement des informations

41 - Insuffisance des matériels informatiques

Considéré comme outil de travail, l'ordinateur aide efficacement à la collecte rapide des informations en provenance des diverses agences.

La liaison avec ces dernières est parfois gênée par un réseau de communication peu fiable ; système seulement exploitable pour le moment avec les clients se trouvant dans les quelques zones périphériques du siège social.

Elle a aussi un impact sur les activités des autres directions ou services de la société, comme celle de la direction financière où une partie des tâches s'effectuent encore manuellement, ayant une répercussion ainsi sur les attributions du responsable de la gestion de trésorerie.

Les échanges des données et des informations entre agences (représentants régionaux) et le siège social sont tributaires de l'efficacité ou non des services de TELMA, car les dites agences sont actuellement sous-équipées, limitant ainsi leur autonomie quant aux traitements de certains cas nécessitant une prise de décision rapide.

4.2 - Informations peu fiables

Les moyens matériels encore peu efficaces, les communications incommodées par la distance et le temps, les informations passent par plusieurs personnes ayant chacune sa propre perception et interprétation avant d'atteindre leur destination finale. *Aussi, il n'est pas à écarter qu'elles aient subi des modifications, voire des distorsions en cours de route, pour ne pas dire complètement transformées ou faussées.*

La diligence d'une prise de décision étant primordiale, *tout responsable, à quelque échelon que ce soit, est d'autant plus performant quand il aura entre ses mains des moyens, les*

outils pour gérer des données et des informations à jour, complètes et fiables, pour amoindrir ainsi les facteurs d'hésitation.

4.3 - Informations incomplètes ou négligence dans leurs transformations

Face à une situation, *chacun a sa façon de se comporter et d'agir*, d'où les *informations* peuvent être *bloquées, retenues* quelque part ou parviennent à destination mais *tronquées soit volontairement, soit par manque de confiance*. En fait, le facteur confiance n'est à négliger pour entretenir une *atmosphère saine*, dans la *relation prestataire-client* ; bénéfique et réciproque aux *deux entités partenaires*. La détection d'une telle ineptie nécessite des moyens de contrôle sûrs, valables, diligents, qui ne peuvent ignorer la performance d'un système informatique et d'un faisceau de communications rigoureux.

TROISIEME PARTIE

« PROPOSITIONS DES SOLUTIONS »

TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS

CHAPITRE I - AMELIORATION DE LA TRESORERIE DE L'ENTREPRISE

Section ① - Réajuster les impacts de la fluctuation saisonnière sur les besoins liés à l'exploitation

1.1 - Meilleure gestion prévisionnelle de besoins du cycle d'exploitation

Rappelons que l'activité d' *HASYMA* étant essentiellement cyclique, le BFR présente en effet un caractère saisonnier marqué, atténué toutefois par le décalage entre la campagne du Nord et celle du Sud.

Dans la pratique, on commence par évaluer, les variations prévisionnelles, mois par mois, de BFR. (Cf. Annexe 2, un exemple du tableau de prévision mensuelle du BFR).

Celles-ci permettent, entre autres de déterminer le montant maximum (prévisionnel) des BFR ainsi que son montant minimum. Comme nous avons vu : à la date où les BFR sont les plus élevés, par suite, la trésorerie de l'entreprise est plus faible ; par contre, à la date où les BFR sont les plus faibles, par suite la trésorerie de l'entreprise est plus large.

Donc, en terme de financement, il importe de connaître le maximum et le minimum du BFR dans son évolution au cours de l'exercice. L'approche par le bilan ne donne qu'une *image instantanée* des BFR à la clôture, ne permet pas cette détermination.

Notre meilleure solution, c'est le recours à une *APPROCHE NORMATIVE*, à partir de l'analyse détaillée du cycle de production et des flux de trésorerie qu'il engendre ; c'est-à-dire une approche basée surtout sur l'analyse des composantes du besoin en fonds de roulement d'exploitation.

Signalons que l'établissement de ces prévisions est nécessaire à une bonne gestion de la trésorerie de l'entreprise.

1.2 - Prévision des besoins de trésorerie plus élaborée

En matière de prévision de trésorerie, il est nécessaire d'établir des budgets de trésorerie qui correspondent aux prévisions de trésorerie à un an. (Rarement à moins d'un an).

En fait, le cadre budgétaire permet une première approche pour la prévision de trésorerie.

(1) Le budget de trésorerie traduit en flux de recettes et de dépenses les différentes opérations établies en amont ; son élaboration doit prendre en compte les décalages de paiement relatifs aux diverses opérations de l'entreprise.

Si les besoins d'exploitation évoluent avec un composante saisonnière, il est important de les évaluer fréquemment et les budgets de trésorerie ont généralement une périodicité mensuelle (voire hebdomadaire ou journalière) et couvrent plusieurs mois (3 à 6 mois, parfois plus).

Il est important ainsi de d'établir une prévision de trésorerie relativement précise des besoins.

Ces variations saisonnières de BFR seront étudiées dans les budgets de trésorerie ; et dans le cas où ces derniers font apparaître un déficit sur certains mois, le trésorier devra recourir à des crédits à court terme pour couvrir ses besoins.

L'établissement des budgets de trésorerie permet donc de déterminer le volume et la nature des crédits à court terme dont l'entreprise aura besoin, comme marge de sécurité ou comme mode de financement des besoins de courte durée. Les budgets de trésorerie visent aussi à contrôler la trésorerie de l'entreprise ainsi que ses variations.

(1) Bruno SOLNIK

Gestion Financière (3è édition) - NATHAN 1980

Signalons que la difficulté dans l'établissement d'un budget de trésorerie est de collecter les prévisions et les informations nécessaires en provenance de l'ensemble des services et départements de l'entreprise ; il est ainsi nécessaire que le trésorier soit étroitement associé à la gestion budgétaire de l'entreprise afin de disposer d'informations fiables.

Section ② - Levées des difficultés relatives au financement **par des crédits à court terme**

2.1 - Négociation avec les banques en terme de crédit à court terme

La question suivante devrait se poser ?

« *Comment mener une bonne négociation avec les banques ?* »

La réponse, c'est de savoir préparer cette négociation bancaire.

Même si *HASYMA* cherche à constituer des dossiers bien approfondis, il va de soi que le banquier concerné fonde ses appréciations sur les risques éventuels, tout en se fiant à l'ensemble des opérations déjà effectuées et celles relatives au cycle d'exploitation en cours.

- Priorité sur la connaissance du fonds de roulement et de la structure d'endettement de la société, avant la prise en compte de la résolution du problème afférent au décalage entre les recettes et les dépenses d'exploitation.
- Besoin d'informations possibles non seulement sur la situation financière de l'entreprise mais aussi sur les conditions de son développement actuel et à venir.

Pour mener à bien toute négociation avec les banquiers, *HASYMA* aura à :

— bien gérer sa batterie de ratios afin de pouvoir apprécier à tout instant sa situation financière, ses liquidités et sa solvabilité, pour ne pas courir des risques inutiles.

— fournir :

* tous documents financiers communs à la date de la demande (bilan, compte de résultat) ;

* l'état de synthèse du plan financier à court terme (résultat prévisionnel, budget d'équipement et de trésorerie, plan de trésorerie) ;

* les renseignements sur la qualité des clients et des fournisseurs.

— avoir *une équipe dirigeante* compétente et digne de confiance, *capable d'inculquer une dynamique commerciale basée sur la recherche constante de la croissance du chiffre d'affaires*, centrée sur une *volonté de développement de la production*, appuyée par une *médiatisation percutante et persuasive*.

Ces divers critères remplis, faciliteront en quelque sorte l'appui escompté venant des banquiers et leur accord sur une période parfois plus longue que celle demandée, forts des garanties tangibles pour un remboursement probable de leurs avances.

C'est à la suite de la réussite de la négociation que la société bénéficiera de l'ouverture d'un crédit la mettant à l'abri d'éventuelles surprises.

2.2 - Connaître le moment opportun pour demander un crédit à court terme

Pour faire face aux exigibilités, le responsable de la trésorerie doit être en mesure de procurer ou d'avoir à sa disposition des disponibilités complémentaires suffisantes (existant + recettes).

Parfois, il sera bien obligé de les demander au moment où on en aura besoin et à temps pour éviter de créer des problèmes de trésorerie.

Section ③ - Réorganisation des relations avec les clientèles
et du système de recouvrement des créances

3.1 - Mise en oeuvre d'un outil efficace pour minimiser les
risques de non fiabilité des informations concernant la clientèle

La fiabilité des informations concernant la clientèle est assurée, d'une part par la collecte du maximum d'informations sur cette dernière (3.1.1) ; et d'autre part par le recours aux logiciels lors de la sélection des différents clients (3.1.2)

3.1.1 - Collecte du maximum d'informations sur les clients

Les informations recueillies concourent à la réduction des risques que nous tenons à rappeler :

- risque de rejeter un crédit à un client qui ne pourra pas honorer finalement ses engagements.

Dans les deux cas, l'accord d'une vente à crédit oblige le responsable à prendre des précautions.

- * voir si le coût est inférieur au revenu qu'il génère,
- * tout laisser tomber dans le cas contraire.

Les informations à réunir dépendent :

— **de critères qualitatifs** :

- L'image publique des dirigeants,
- les renseignements auprès des banques, des bureaux de renseignements commerciaux,
- Les commentaires de la presse spécialisée ou non, constamment à l'affût des moindres gaffes.
- L'établissement d'une balance, pour les anciens clients, fournissant la liste des soldes par client, en attente de règlements classés par date d'échéance.

— **de critères quantitatifs**

- l'étude des résultats, des bilans et compte de résultat concernant les crédits fournis pour en déterminer leurs capacités à s'acquitter de leurs dûs,

- le dépouillement des déclarations fiscales par l'emploi de logiciels d'analyses financières tel que le « crédit - scoring » pour avoir à la sortie une batterie de ratios instructive.

Se référant à ces données, permettant de catégoriser les clients potentiels, le responsable décidera ou non de l'octroi, de l'accord de délai de paiement, du souhait de se voir payé au comptant.

La détermination de cette typologie de clients se fera soit :

* par l'adaptation d'une démarche logique :

On tiendra compte des séquences *décisions* - *événements* pour composer une arborescence que l'on devra résoudre, en respectant les étapes principales suivantes :

1. classification de l'entreprise sur la base de critères clairs (petits, moyens,...),
2. étude de la crédibilité,
3. recensement de toutes les lignes d'actions possibles qui peuvent s'appliquer aux classes constituées en 1,
4. repérage des réactions possibles des clients aux actions menées en 3,
5. finalisation des séquences complètes combinant les décisions et les événements.

On choisira les actions les plus rentables grâce aux marges bénéficiaires.

* par le choix d'un modèle d'octroi de crédit par arbre de décision

Ce modèle sera développé et fondé sur des hypothèses de travail axées sur les décisions de l'entreprise et les comportements des clients à la suite de deux sortes d'enquêtes à faire, l'une sur la qualité financière des clients et l'autre sur la vente à crédit.

Il en résultera que :

- la politique de crédit sera conditionnée,
- la politique de vente au comptant sera nettement encadrée.

31.2 - Recours aux logiciels lors de la sélection des différents clients :

Les logiciels d'analyse financière « *crédit - scoring* » cité 31.1, rendront efficace et rapide une telle sélection, que l'entreprise pourra développer à sa guise pour l'adapter à ses besoins :

- Constitution des deux fichiers, l'une *entreprise saine* l'autre *entreprise défailante*,
- le choix de batterie de ratios quantitatifs sur leurs structures financières,
- choix d'une technique mathématique de discrimination pour différencier statistiquement ces deux populations.

C'est après traitement des données relatives à chaque entreprise et au score correspondant qu'elle a obtenu, que sera alors fixée sa classification pour lui ouvrir ou non les portes.

3.2 - Suivi et contrôle des créances :

L'adage suivant doit être la ligne de conduite de l'entreprise :

« *VENDRE C'EST BIEN, ETRE PAYE C'EST MIEUX* » ;

ce qui implique en fait :

- Connaissiez-vous bien les *INITIATIVES* qui peuvent être les vôtres pour assurer une meilleure gestion de vos créances,
- et connaissez-vous bien également les *CONTRAINTES* qui peuvent être les vôtres quant à l'espoir de recouvrer vos créances,

Pour une bonne politique de gestion des créances, trois sortes de solutions sont envisagées possibles :

- la mobilisation des créances (32.1) ;
- le contrôle des crédits à la clientèle (32.2) ;
- le recours au responsable contentieux (32.3).

32.1 - Mobilisation des créances :

On devra transformer les liquidités des créances détenues par HASYMA avant toute échéance. Une prudence et une vigilance du responsable sont une précaution à prendre pour que le jour de leurs effets soit respecté et ne soit pas dépassé.

On peut escompter, considérer ces effets, afin d'obtenir les liquidités comme crédits à court terme, devenant ainsi un moyen de financement.

32.2 - Contrôle des crédit à la clientèle

La créance sur la clientèle constituent un besoin de financement du bilan et aussi un moyen de financement par l'intermédiaire de l'escompte commercial, touchant ainsi à la fois la trésorerie et le recouvrement.

Le crédit consenti à la clientèle engendre un coût soit par financement direct soit par l'escompte, dont *le contrôle de son évolution revient au responsable administratif, lequel est indépendant de la hiérarchie commerciale.*

32.3 - Recours au responsable contentieux

Suite au non paiement d'une partie ou de la totalité des créances, l'objectif attendu est la récupération de celles-ci, après remise des dossiers requis au dit service compétent qui se chargera d'activer la suite à donner à ce litige prestataire- client.

CHAPITRE II - AMELIORATION DU SYSTEME DE GESTION DE LA TRESORERIE

Section ① - Révision dans la tenue de position de trésorerie

11 - Résolution des problèmes de date

Les problèmes résident sur la date d'opération et la date de valeur. Ainsi, pour les résoudre, le trésorier peut très bien établir un nouveau tableau en complément du document support pour la gestion des comptes bancaires de l'entreprise. Il doit tenir compte de la date de valeur afin que sa position de trésorerie soit le plus proche de celle de la banque. Il pourra alors disposer des renseignements plus proches de la réalité lui permettant de rééquilibrer à temps les soldes des différentes banques pour éviter tout retrait ou tout versement en excès dans une seule banque.

C'est une nécessité pratique car la gestion de trésorerie étant une opération à court terme, exige une certaine célérité d'action.

Les données suivantes sont à connaître pour mettre au point ce tableau complémentaire du document support pour la gestion des comptes bancaires :

- La date d'opération est le jour réel pendant laquelle elle a eu lieu.
- la date de valeur est le jour calculé au cours de laquelle l'opération est portée officiellement au débit ou au crédit du compte.

A titre indicatif, nous donnons un récapitulatif sur le calcul des jours de valeur.

O P E R A T I O N S	C O N D I T I O N S G E N E R A L E S
<ul style="list-style-type: none"> - Remise chèque sur place même banque - Remise sur place banque confrère - Remise chèque déplacé 	<p>J + 1 JC ou 1 + J.O (1)</p> <p>J + 3 JC ou J + 2 J.O</p> <p>J + 20 JC (et plus)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Virement émis - Virement reçu - Chèque débité 	<p>J + 1 JC</p> <p>J + 1 JC</p> <p>J - 1 JC</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Versement d'espèces - Retrait 	<p>J + 1 JC (2)</p> <p>J + 1 JC</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Virement provenant de l'étrangers 	<p>Date de cession sur le MIDEX + 48 h</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Virement interne dans la même banque 	<p>Jour de valeur compensée</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Paiement d'effet domicilié 	<p>J - 1 JC</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Effet sur place à l'encaissement 	<p>Jour de l'encaissement + 1 JC</p>

Tableau 3 : Calcul des jours de valeur

Disposant des renseignements sur les jours de valeur, le trésorier peut très bien, s'il le veut, faire une prévision de la position de trésorerie en les exploitant.

(1) **J.O : Jour Ouvrable** : les week-ends et les jours fériés ne comptent pas.

(2) **J.C : Jour calendrier** : les chèques remis le Vendredi seraient crédités le Samedi même si la banque est fermée.

Si c'est possible, on pourra améliorer les circuits internes de trésorerie pour que le délai soit réduit.

1.2 - Résolution de dénouement des opérations **(encaissement/décaissement) et réajustement des écarts**

Nous avons énoncé, dans l'analyse des problèmes, l'existence des écarts. Pour les résoudre, le trésorier doit réviser ses prévisions quotidiennement et chaque fois que c'est nécessaire (cf. annexe 3).

Par cette retouche, il évalue la situation du jour qui lui facilitera d'opérer les modifications à prendre pour les autres jours, d'une façon rationnelle.

Quant les encaissements et les décaissements, préalablement estimés, deviennent certains, on pourra alors apprécier leurs conséquences et leurs impacts sur les futures positions.

Mise à jour de la position prévisionnelle se fait donc en substituant progressivement la prévision par les résultats de la constatation effective sur les mouvements de trésorerie ou sur l'état de la réalisation.

On constate ainsi que réajuster les écarts nécessite une méthode, à bien maîtriser, pour être plus proche de ce qui va se produire.

L'utilisation des moyens informatiques serait un outil à suggérer, voire à conseiller, pour bien cerner les différents paramètres qu'il faudrait correctement dominer.

Après traitement divers, l'établissement d'un fichier à l'ordinateur, à propos de la mise à jour précitée, pourrait suivre le processus ci-dessous suggéré comme exemple.

Données d'entrée

— Flux monétaire :

- effets,
- chèques,
- versements,
- billets,
- financements,
- opérations de débits ou de crédits sur compte bancaire

— Flux des mouvements (encaissements et décaissement)

- prévision
- réalisation conforme à la prévision
- réalisation non conforme à la prévision.

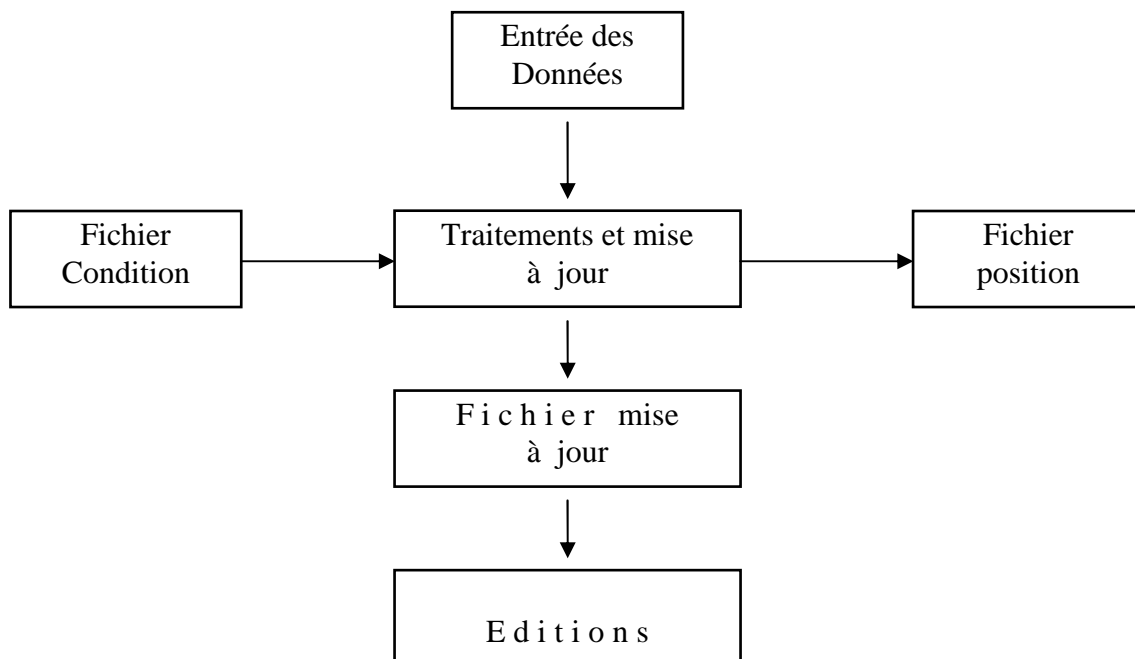


Tableau 4 : Algorithme de mise à jour d'un fichier

2.3 - Contrôle de la trésorerie

Ce contrôle s'applique à la Direction financière chargée de la mise en oeuvre des techniques de financement à court terme.

On doit donc :

— analyser les écarts entre réalisations et le budget de trésorerie dans le but d'exercer les actions correctives :

* Sur la gestion des crédits

* Sur les conditions de fonctionnement.

— comparer la situation effective avec celle prévue au début de l'exercice car c'est à partir de cette situation initiale que l'on sollicitera les crédits bancaires.

— contrôler l'évolution de la trésorerie laquelle se traduit par les flux financiers qui sont les conséquences des opérations faites par les différents services de l'entreprise.

— contrôler les budgets de la trésorerie.

Les écarts sont classés en deux catégories :

- les dépenses et les recettes inférieures aux prévisions qui sont à l'origine de la détérioration du budget de trésorerie ou "*mali.*"
- Les dépenses inférieures et les recettes supérieures aux prévisions qui sont à l'origine de l'amélioration du budget de trésorerie "*boni*"

Cependant, il faut souligner qu'il y a des écarts provenant seulement des simples décalages.

* Analyser les variations d'encaisse entre le début et la fin d'une période pour compléter l'analyse budgétaire.

* Contrôler quotidiennement l'utilisation des crédits est la première occupation à laquelle devra vaquer le responsable de trésorerie.

Cependant, une analyse mensuelle qui met en évidence les échéances hebdomadaires est nécessaire pour informer de l'état financier général de l'entreprise, la direction financière et la direction générale.

Section ② - Suivi des relations avec les banques

21 - Choix des meilleures banques

Travailler, avec au moins cinq banques, serait plus profitable à HASYMA. Au cas où l'entreprise est confrontée à des mauvais payeurs, la répartition des risques conséquentes, sur plusieurs banques, allégera un peu la situation car avec un nombre restreint de partenaires financiers, le montant des *créances non couvertes s'amplifiera, mettant mal en point le compte de la société.*

Cette couverture, cette diversification du choix des banques permettront de mener une comparaison entre les qualités des services rendus :

- taux d'intérêts,
- commissions,
- date de valeurs,
- calcul des agios,
- coût réel des crédits alloués.

On aura alors libre choix sur les meilleurs indicateurs de banques, permettant une tenue à jour d'un tableau de bord des organismes bancaires favorables aux aspirations de la société.

OPERATIONS	B A N Q U E S				
	BTM-BOA	BFV-SG	BNI-CL	BMOI	UCB
VIREMENTS - reçus - émis - d'équilibrage - heure limite					
CHEQUES - remis sur caisse - remis sur place - remis hors classe - débités - heures de caisse					
DOMICILIATIONS DECOUVERT - taux - commission de mouvement - commission du découvert					
ESCOMPTE D'EFFETS - Commission manipulation - Date crédit après échéance					
CREDITS DE TRESORERIE - taux - jour de banque - commissions - valeur début					
AUTRES OPERATIONS - cautions					
PLACEMENT - dépôt à terme - bon de caisse					

Tableau 5 : Pour mieux connaître les organismes bancaires

En présence des difficultés de trésorerie, une telle option, une telle alliance serait préférable pour les surmonter. En effet, opérant beaucoup avec des étrangers et de nombreux clients de toutes sortes, une analyse poussée des besoins bancaires et financiers est une garantie pour HASYMA :

- Coopération avec les banques locales pour les activités courantes (encaissements, opérations d'escompte,...)
- travail avec des banques étrangères ayant des filiales ou des représentants sur place ou pas, pour un suivi efficace,
- Contacts avec les nouvelles banques récemment installées (U.C.B, B.S.M) pour prospections et études.

2.2 - Atténuation du niveau du risque de change :

Toute société qui effectue des opérations import-export devrait disposer d'une position de change c'est-à-dire des créances et des dettes en monnaie étrangère. Prenons comme monnaie d'échange de référence le Franc Malgache ; la couverture du risque se basera sur la capacité d'anticipation sur le comportement relatif des différentes monnaies.

Nous proposons les couvertures financières qui peuvent être :

- la couverture au comptant,
- la couverture à terme.

— La couverture au comptant :

On procure immédiatement des devises dont on aura l'usage à un terme proche.

— la couverture à terme :

Elle s'applique sur les opérations dont les délais de paiement sont relativement longs. Elle consiste :

- * pour créancier, à vendre à terme le montant de sa créance ;
- * pour le débiteur, à acheter à terme le montant de sa créance.

Nous tenons à signaler que l'on ne peut pas entreprendre cette minimisation de risque si l'on ne dispose pas d'une position de change pour chaque monnaie. L'objectif est d'essayer d'éviter des pertes de caractère monétaire.

Section ③ - Exploitation de logiciels plus performants

3.1 - Diligence, efficacité et efficience du travail

Face à une concurrence qui prolifère et inévitable, ne lésinant pas sur les moyens tactiques et technologiques modernes, toute entreprise qui voudrait s'épanouir est bien obligée de recourir à des outils de travail favorisant :

- *une communication non seulement locale mais aussi en relation avec l'étranger, rapide et claire.*
- *une mise en place de données les plus complètes possible et sans cesse réajustées*
- *une prise de décision sans faille.*

Un tel défi ne pourrait se relever que si la dite entreprise ne se décide à s'équiper non pas seulement d'un système informatique valable, mais à s'intégrer dans un réseau télématique (ordinateurs couplés à des équipements de télécommunications) dont le dernier cri est l'INTERNET et d'avoir toujours un personnel à la hauteur d'une tâche qui ne tolère pas la moindre défaillance, le plus petit tâtonnement.

Le potentiel humain n'est à sous-estimer ni à mettre à l'écart, mais il doit être perfectible en tout point et à tout moment, pour affronter toute éventualité bonne ou mauvaise.

HASYMA aura intérêt à *dépasser le stade manuel dans sa gestion de trésorerie* pour rendre celle-ci plus adéquate, plus apte aux exigences des progrès de ses multiples ramifications aussi bien nationales (agences, demandes variées, clients à mieux servir...) qu'internationales (représentations, offres de coopérations et de partenariat...)

3.2 - Rentabilité

Rentabiliser en tel investissement n'est pas seulement axé sur l'implantation irréfléchie d'une installation sophistiquée, mais dépend d'un bon choix sur les logiciels à adopter, conforme aux besoins internes et aux méthodes de travail *de direction financière* sur la gestion de sa trésorerie ; pour lui apporter une possibilité de développement en synchronisme avec les autres branches de la société.

3.3 - Fiabilité et précision des données

Personne ne peut nier la fiabilité et la précision des apports des ordinateurs car, en fait, si deux erreurs ou fautes viennent se glisser dans les résultats obtenus, une grande partie de celle-ci sont à imputer à des mauvaises manipulations lors des saisies et des traitements des données.

Il va de soi que l'opérateur, en l'occurrence le trésorier, devra suivre des formations en cas de besoin, pour optimiser l'efficacité de son travail, et cela pour éviter les inadvertances, pour ne pas dire incompétence de sa part. Il y aura alors une répercussion non négligeable sur le capital confiance et solvabilité.

Il est à laisser à l'*HASYMA* de brancher sur notre proposition car il y aura engagement inévitable de celui ou de ceux qui se décideront, vu des enjeux et les risques d'un tel investissement.

Section ④ - Renforcement du système de traitement des informations

4.1 - Recherche de la fiabilité des informations recueillies

Actuellement, le moyen pour collecter des informations perfectibles est l'emploi de l'informatique, inséparable d'une base de données disponibles à tout instant, tout aussi bien au niveau du siège social que dans les diverses agences;

Pour tirer profit de leurs consultations, de leurs exploitations, de leurs traitements, chaque entité veillera à leur donner des critères quantitatifs afin qu'elles soient plus complètes et les plus à jour possible.

4.2 - Réorganisation du système informatique

Cette réorganisation visera à la dotation du service ou section qui est chargée de la gestion de la trésorerie, pour mieux actualiser ses moyens d'intervention et de travail, laquelle section fait partie intégrante du cerveau de l'entreprise.

Ce changement nécessitera étude dont voici quelques suggestions de notre part pour le rendre crédible.

— Sur le plan humain :

Formation (s) allant vers une maîtrise des outils informatiques disponibles pour optimiser l'intérêt de leurs usages, afin d'écarter au maximum toute erreur venant des manipulateurs. On procédera à l'élaboration et à la rédaction d'un projet de manuel d'utilisations, et d'application, facilement accessible, que l'on dupliquera et que l'on mettra à la disposition des intéressés probables, autant pour leur information que pour leur formation.

— Sur le plan matériel :

Dotation de la section chargée de la gestion de la trésorerie, amélioration du côté chargé du recouvrement, mise en réseau interne et externe des postes créés (services à services, siège social à agences, agences à agences,...) grâce aux progrès offerts par les télécommunications (Modem, Vsat, Domsat, Télécél, Internet...)

— Sur le plan financier

Investissement à n'engager qu'après études et analyses préalables de sa rentabilité, sans toutefois oublier l'importance que prend, pour époque, relation, communication et mondialisation.

Ces dispositions bien menées ne cherchera qu'à mieux cerner l'appréciation des risques et d'accélérer toute prise de décision (s).

CHAPITRE III - PROPOSITION DE BATTERIE DES RATIOS

Même si la comptabilité ne nous fournit pas tous les renseignements nécessaires à la gestion de trésorerie, elle nous permet parfois :

— de mesurer le *FONDS DE ROULEMENT (F.R)* qui est une des éléments de la situation de trésorerie.

— d'établir de nouveaux documents financiers comme le plan de trésorerie qui permet la gestion prévisionnelle.

En effet, les charges et les produits qu'il enregistre peuvent être considérés comme les engagements des dépenses et des recettes, mais elle ne fait pas le lien entre les engagements et les mouvements de fonds ultérieurs

L'opération entraîne donc toujours une opération de trésorerie mais avec un décalage de temps.

On peut mesurer la trésorerie à partir des chiffres du bilan et des comptes de résultat. Par notre recherche, nous avons utilisé les bilans et comptes des résultats de trois années successives, à savoir 1996, 1997, 1998 (cf. annexe 4 et 5)

Section ① - Le fonds de roulement net :

Le FR est une des composantes de la trésorerie mis à part les crédits à court terme.

Le fonds de roulement est l'excédent des capitaux permanents sur les valeurs immobilisées.

1.1 - en valeur absolue

Année	Calcul	FR net (en million FMG)
1996	Capitaux permanents- Actifs immobilisés	23.200
1997		24.900
1998		22.500

Tableau 6 : Fonds de roulement (valeurs absolues)

La valeur du FR s'améliore pendant les deux premières années mais on a une baisse en 1998. C'est le fonds de roulements qui commande le niveau de la trésorerie, donc le maintien de la solvabilité.

Il constitue aussi une garantie de liquidité.

12 - En valeur relative

Année	Ratio	Calcul	Résultats
1996	Ratio de financement investissements	Capitaux	1,88
1997		permanents	2,00
1998		Actifs immobilisés	1,88

Tableau 7 : Fonds de roulement net (valeurs relatives)

C'est une expression du fonds de roulement. Les résultats étant *supérieurs à un (1)* pour ces années successives, montrent qu' HASYMA a joui, pour ces périodes, de ratios satisfaisants et importants.

Il est donc plus facile de résoudre les problème en cas de difficulté de trésorerie car les capitaux permanents financent ainsi la totalité des immobilisations et une partie des actifs circulants.

Section ② - La liquidité

Ces bilans des trois années successives permettent de rapprocher *le total des actifs disponibles et réalisables à court terme et le passif exigible à court terme.*

Cette comparaison peut être faite au moyen du rapport « *ratio de liquidité* »

Année	Ratio	Calcul	Résultats
1996	Ratio de liquidité ou de trésorerie globale	Actif disponible	1,39
1997		+ Actif à court termes	1,25
1998		réalisable	1,05

Tableau 8 : Ratio de liquidité

Ces ratios montrent qu' HASYMA arrive à honorer ses dettes à court terme. Mais la prudence exige de bien contrôler le niveau des crédits à court terme de la société

Pourtant, ces bilans sont des documents annuels et les indications sur la trésorerie sont en général dépassées, toujours en retard d'où globalement ces résultats sont peu significatifs. En effet, les dettes à court terme qui s'échelonnent sur plusieurs mois ne sont pas comparables à la valeur disponible.

On pourrait y remédier si la comptabilité d' HASYMA est encore mieux dotée d'outils informatiques facilitant l'enregistrement et la mise à jour plus fréquente, mettant à la disposition, de qui aura besoin et à tout moment, des différents types de bilans (mensuel, trimestriel, annuel) plus consistants.

Le trésorier peut calculer ce ratio de liquidité à partir du bilan mensuel.

On peut émettre quelques doutes sur l'utilité pratique de ces ratios tendant au même but mais ne présentant pas les mêmes inconvénients

Section ③ - Les besoins en fonds de roulement et les différents ratios de rotation

31 - Les besoins en fonds de roulement BFR

Toute entreprise doit essayer de se rapprocher si possible de l'équilibre financier idéal en tenant compte que le fonds de roulement net soit égal aux besoins en fonds de roulement. Cet idéal permette de mieux cibler l'objectif qu'on s'est posé d'atteindre car, pratiquement, ce fonds de roulement net est plutôt égal aux besoins en fonds de roulement avec plus ou en moins la trésorerie nette.

Pour avoir une idée des besoins en fonds de roulement correspondant aux trois années référencées dans nos analyses, le tableau suivant nous donnera leur ordre de grandeur.

Année	Calcul	Besoin en fonds de roulement (en millions FMG)
1996	Stocks	+ 20.200
1997	+ (-)	+ 23.100
1998	Créances Fournisseurs	+ 20.000

Tableau 9 : Besoins en fonds de roulement

Le signe positif indique l'existence des besoins en fonds de roulement ; la nécessité d'un recours à un financement.

Avant d'aborder les ratios de rotation, nous allons calculer la trésorerie.

Année	Calcul	Trésorerie (en millions FMG)
1996	F R - B. F. R	3.000
1997	ou	1.800
1998	Trésorerie active - Trésorerie positive	2.200

Tableau 10 : Calcul de la Trésorerie.

Devant rapprocher de *zéro* cette trésorerie, le trésorier essayera de maintenir le compte bancaire au voisinage de ce seuil.

Dans ce cas : — si le solde est négatif, on le financera ;
— si le solde est positif, on placera les disponibilités afin qu'ils génèrent des intérêts.

Pour atteindre un tel objectif et pour qu'il y ait concordance entre le banquier et le trésorier, ce dernier peut établir les prévisions en date de valeur comme déjà signalé. L'exploitation d'un logiciel de trésorerie ayant en mémoire les conditions des différentes banques, positionnera automatiquement les opérations en date de valeur, facilitant ainsi son travail. Les résultats des trois années étant favorables (trésorerie positive).

Cette situation indique la bonne gestion de la trésorerie.

3.2 - Les différents ratios de rotation

3.2.1 - Le ratio de rotation des clients

Ce ratio est exprimé par le rapport clients, effets à recevoir et le chiffre d'affaires, *TOUTES TAXES COMPRISE (T.T.C)*.

Ratio de rotation des clients	=	$\frac{\text{Clients} + \text{Effets à recevoir}}{\text{Ventes T. T. C}} \times 360$
--	---	--

Tableau 11 : Ratio de rotation des clients

C'est le délai de recouvrement moyen des créances soit la période moyenne que l'entreprise accorde à ses clients. Ce ratio aide beaucoup le trésorier car il permet de connaître le volume de fonds immobilisés et sert à déterminer les besoins en fonds de roulement.

Tout allongement de cette période de recouvrement accroît les besoins permettant ainsi d'évaluer le coût des crédits.

S'il est possible, le trésorier peut accélérer les rotations des actifs circulants et de raccourcir la durée de leur cycle afin de procurer dans le meilleur délai des disponibilités. Eventuellement et en cas de nécessité, nous pouvons vendre les éléments d'actifs afin de faire face aux exigibilités immédiates : ce sont les cessions d'immobilisation.

C'est le dernier recours à entreprendre en cas d'impasse.

3.2.2 - Le ratio de rotation des fournisseurs

Il est obtenu par la formule suivante :

Ratio de rotation des Fournisseurs	=	$\frac{\text{Fournisseurs} + \text{Effets à Payer}}{\text{Achats T. T. C}} \times 360$
---	---	--

Tableau 12 : Ratio de rotation des fournisseurs

QUATRIEME PARTIE

« SOLUTIONS RETENUES - RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES »

C'est la durée moyenne des crédits accordés à l'entreprise par ses fournisseurs. L'allongement de la période de crédit accroît le volume des capitaux de celle-ci.

Cependant, la détérioration de ces capitaux entraîne un coût.

QUATRIEME PARTIE: SOLUTIONS RETENUES-RESULTATS ATTENDUS RECOMMANDATIONS GENERALES

CHAPITRE I : SOLUTIONS RETENUES :

Section ① - Mise en oeuvre d'une gestion optimale de trésorerie

1.1 - Création d'un tableau de bord financier

Les Chefs d'entreprise sont de plus en plus conscients de la nécessité d'avoir une vue globale de la gestion en insérant dans un tout cohérent l'ensemble des informations d'origine interne ou d'origine externe qui permettent de caractériser et de localiser les responsabilités.

Dans cet esprit, il leur est recommandé avec insistance d'établir leur *tableau de bord* et de le tenir soigneusement à jour.

Ce tableau de bord peut être défini comme étant « l'ensemble des cadrans et de clignotants destinés à permettre aux responsables de mieux conduire, de mieux gérer leur affaire »⁽¹⁾

Il est établi dans des délais brefs et tourné vers l'action à court terme. Les éléments devront donc lui en être fournis tous les jours, toutes les semaines, tous les mois ou une fois par an, suivant la nature des objectifs à atteindre.

Le tableau de bord financier est composé d'une batterie des ratios mettant en lumière des éléments à la structure, à l'activité, à la solvabilité et à la rentabilité.

Sa présentation doit être claire et agréable pour que le tableau soit réellement exploité.

(1) J.F. DELEND A **La fonction du Directeur financier** (1ère édition) - DELMAS 1996

Nous allons énumérer ci-après, les éléments possibles de ce tableau de bord financier :

11.1 - Exploitation :

- Ratio des stocks,
- Ratio de crédit accordé à la clientèle,
- Ratio de solvabilité de la clientèle,
- Ratio de crédit accordé par les fournisseurs,
- Compte de résultat et bilan,
- Graphique du seuil de rentabilité.

11.2 - Financement

- Ratio de solvabilité,
- Ratio de l'autonomie financière,
- Financement des immobilisations,
- Fonds de roulement,
- Marge brut et marge nette,
- Etat hebdomadaire de trésorerie.
- Prévisions de trésorerie

1.2 - Informatisation de la gestion de trésorerie :

mise en place de logiciels plus performants

Pour faciliter l'accès de la société à une gestion efficace ; l'utilisation des *moyens informatiques* adoptés permet d'alléger considérablement le travail nécessaire tout en accroissant son efficacité.

Le micro-ordinateur doit constituer ainsi l'outil de travail de base du trésorier.

La première étape pour informatiser une gestion de trésorerie consiste en l'utilisation du tableur général (Excel,...) afin de calculer les soldes en valeur banque pour banque.

Grâce à l'ajout d'un MINITEL, qui est entre autre un moyen de communication d'informations entre banque et l'entreprise. Il permet notamment d'obtenir des informations sur les opérations dont la date est aléatoire et de réagir dès que cette date est connue.

L'étape suivante consiste en l'achat de logiciels spécifiques de gestion de trésorerie. Il permet au trésorier de l'entreprise :

- de comparer entre - elles les différentes conditions de financement ; en l'absence d'un tel outil, la lourdeur des calculs nécessaires pour la simple détermination d'un taux réel serait souvent dissuasive
- de tenir sa position de trésorerie et ses prévisions en date de valeurs afin de gérer aux mieux les dates de placements ou de remise à l'escompte.

Bref, la sécurité, la fiabilité et l'optimisation des décisions militent en faveur de l'informatisation de la trésorerie.

Section ② - Application de batterie de ratios proposée à la société

21 - Ratio de fonds de roulement net ou FR net

La prudence exige que l'entreprise se réserve une marge de sécurité appelée Fonds de roulement, et donc qu'une partie de l'actif de roulement soit financée par des capitaux permanents.

L'origine de cette exigence est à rechercher dans les risques courus par la firme dans l'exploitation courante.

Ces ratios permettent de voir comment on peut faire varier ce FR net, et en particulier comment on peut le faire monter s'il est insuffisant.

Plus le fonds de roulement net est insuffisant, plus l'entreprise a d'aisance dans sa trésorerie.

2.2 - Ratio de liquidité

Ce ratio constitue une approche de la capacité immédiate de l'entreprise de payer ses dettes à court terme.

Un certain nombre de dettes sont exigibles à court terme et il convient d'être en mesure de faire face à ces engagements. Le ratio de liquidité doit être ainsi supérieur à 1.

En période d'encadrement du crédit, les banques sont amenées à réduire leurs crédits de trésorerie et notamment le découvert bancaire si elle constate une mauvaise gestion de ce ratio.

Un bon ratio de liquidité indique en fait une bonne gestion de trésorerie de l'entreprise et une sécurité pour les créanciers.

2.3 - Ratio de besoins en fonds de roulement net et les différents ratios de rotation

231 - Ratio de besoins en fonds de roulement net

Pour maintenir l'équilibre financier de l'entreprise, le BFR doit toujours être financé entièrement par le FR net, afin d'avoir une trésorerie zéro.

Dans ce cas l'entreprise n'a :

- ni découvert de trésorerie, donc pas de charges financières,
- ni trésorerie surabondante laissée en disponibilité.

Toutefois, une analyse détaillée et dynamique (idée de rotation) doit être effectuée par le trésorier, afin de juger l'existence des conditions de l'équilibre à court terme.

232 - Les différents ratios de rotation

a) - Ratio de rotation des clients

La diminution du crédit - client doit constituer un essentiel de la gestion à court terme ; c'est-à-dire, l'action du responsable de trésorerie pourra viser à demander que des délais plus courts soient accordés aux clients, de manière à rendre le besoin moins important.

L'idéal est bien entendu d'avoir le ratio le plus faible possible.

Afin de réussir cet allègement du crédit - client, il peut être opportun de proposer à la clientèle des escomptes de règlement en cas de paiement au comptant, de recourir à la technique du crédit de mobilisation des créances commerciales.

b) - Ratio de rotation fournisseurs

Le crédit fournisseur constitue une source de financement pour les sociétés.

L'allongement du délai de règlement consenti par les fournisseurs permet d'accroître le volume des fonds susceptibles de venir financer de l'actif circulant.

Toutefois, les recours au crédit des fournisseurs ne doit pas être excessif sous peine de réduire l'indépendance de l'entreprise.

CHAPITRE II - RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES

Section ① - Résultats attendus

11 - Résultats économiques

11.1 - Contribution à l'augmentation de Produit Intérieur

Brut (PIB) du pays, par :

- la contribution économique à la Nation, mesurée par l'apport en Valeur Ajoutée (V.A) de la société ;
- la participation active d'HASYMA à l'activité de développement de la production des secteurs agricoles à Madagascar, par l'encadrement des planteurs de coton- graine (ce secteur occupe plus de 80 % de la population Malgache)

11.2 - Effets positifs sur la balance des paiements du pays

L'opération d'exportation de fibres de coton assurée par l'HASYMA (occupant jusqu'à 37 % du chiffre d'affaires total) aboutit à la rentrée de devises ; entraînant ainsi des impacts sur le solde de la balance commerciale du pays.

Conformément aux politiques du gouvernement, qui incite à réduire les importations des matières premières et par contre à exploiter au maximum un potentiel de rentrée de devises dans notre pays.

11.3 - Effets positifs sur les budgets publics :

Les impôts et les taxes payés par l'HASYMA et les planteurs de coton qu'elle encadre contribuent comme des parts importants qui améliorent les recettes publiques.

1.2 - Résultats sociaux

Certaines activités assurées par l'*HASYMA* contribuent :

121 - A la création d'emploi; notamment à ses populations cibles (population rurale) et au personnel de la société ; entraînant ainsi :

- la résorption du chômage ; qui implique donc la sécurité sociale,
- à l'augmentation des revenus familiaux des planteurs de coton et aussi aux personnels d'*HASYMA* ; c'est-à-dire l'amélioration de leur niveau de vie.

122 - Au développement du monde rural, par :

- l'augmentation des superficies des terres cultivées par les planteurs assurée de l'activité d'encadrement stable, des distributions d'intrants agricoles et des petits matériels et l'achat de coton par l'*HASYMA* ;
- l'augmentation des rendements des terres déjà exploitées et du développement de la culture de coton sur des nouvelles terres.
- Remise en état des pistes et des routes assurées par la société afin d'évacuer les produits (cotons)

C'est donc la mise en valeur générale du monde rural.

1.3 - Résultats financiers

Signalons que, l'objet de notre analyse est la contribution à l'amélioration de la gestion de trésorerie de la société *HASYMA* Il est donc évident que cette situation puisse avoir des impacts sur la situation financière de l'entreprise et sur la rentabilité de ses activités.

13.1 - Impact sur la situation financière

Une bonne gestion de trésorerie contribue à une amélioration de la santé financière de la société par le maintien de l'équilibre financier ; c'est-à-dire le respect des règles suivantes :

- *Tout emploi stable doit être financé par des ressources stables* ; (immobilisations = Capitaux propres + dettes à long et moyen terme).

— *Tout emploi circulant doit être financé par des ressources de même niveau.*

(clients = dettes financières)

Par conséquent, la société à un moment donné peut s'acquitter de ses dettes exigibles et disposer d'une encaisse, et si le BFR est financé entièrement par le FR net ; assurant ainsi la longévité et la survie de l'entreprise.

13.2 - Impacts sur la rentabilité

Une bonne situation de trésorerie de la société pourrait l'inciter à améliorer surtout sa rentabilité financière par l'amélioration du résultat financier et son résultat net de l'exercice.

Section ② - Recommandations générales :

Pour assurer la bonne exploitation de notre projet d'amélioration de la gestion de trésorerie de la société HASYMA, notre recommandation générale est centrée sur *la création d'un poste de trésorier de l'entreprise.*

C'est une section de trésorerie possédant ainsi une pleine autonomie dans l'exécution de sa mission.

Cette section est le cerveau même de l'entreprise puisque :

— elle va gérer le fonds de la société constitué par les encaissements et les décaissements,

— elle aidera aussi le responsable de recouvrement, pur faire rentrer de l'argent.

Comme tout poste de travail, cette section de trésorerie de l'entreprise doit se doter des moyens (matériels, humains, financiers) nécessaires pour la bonne réalisation de ses tâches.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Dans la réalisation du présent mémoire, nous nous sommes efforcés d'axer notre analyse sur la gestion de trésorerie de l'entreprise *HASYMA*.

Il n'a pas eu pour objectif pour l'étudiant non seulement de confronter les théories acquises à l'Université aux réalités pratiques vécues dans les entreprises, mais aussi et surtout d'apporter un outil puissant de gestion, celui de la trésorerie de l'entreprise.

Après avoir rappelé dans la première partie les différentes facettes de la trésorerie, en la définissant comme la différence entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement, nous nous sommes attelés à expliciter les deux notions.

Nous avons démontré que l'essentiel de la gestion de trésorerie n'est pas d'avoir un excédent ($BFR < FR$), ce qui équivaut à prêter aux banques sans contrepartie substantielle (il y a gel de la trésorerie) ; ni naviguer dans les zones de trésorerie négative ($BFR > FR$), ce qui pourrait causer des frais financiers exorbitants ; mais d'avoir une trésorerie oscille autour de la valeur zéro. Ainsi, cette dernière n'entraînera ni intérêt créditeur, ni débiteur. Ce qui est le résultat d'une bonne manipulation des fonds utilisés, justifiant ainsi la création d'un poste de trésorier de l'entreprise que nous avons préconisé dans les recommandations générales.

Nous pouvons donc dire que la gestion de trésorerie consiste à développer un savoir faire pour la protection des actifs dans le but d'utiliser à bon escient les fonds et les financements mis en jeu.

Toutefois, la gestion de trésorerie subit souvent des impondérables et des problèmes, d'une part au niveau de la trésorerie de l'entreprise (c'est-à-dire *le manque de trésorerie*) ; d'autre part au niveau de système de gestion de la trésorerie, que nous sommes amenés à suggérer pour ne pas dire préconiser, des mises au point suivantes, afin d'optimiser cette gestion de trésorerie :

- la création d'un tableau de bord financier ;
- la réorganisation du système d'information ;
- l'instauration des formations continues du personnel ;
- l'amélioration de la gestion des créances ;
- l'application rationnelle des différents ratios.

Mais la réussite de notre projet est liée à une recommandation, telle que la création d'un poste de trésorier de l'entreprise.

La privatisation prochaine de l'*HASYMA* nous amène à penser que cette société a des bonnes perspectives d'avenir, parce que ce fait exigera davantage une gestion plus rigoureuse que l'état actuel des choses où la présence de l'Etat n'est pas toujours le signe d'une bonne performance. La privatisation incitera une motivation plus fortes chez les agents maintenus, pour faire marcher l'entreprise. La médiocrité, le laisser-aller, le laxisme n'auront plus leur place dans cette perspective. Le maître mot sera la rentabilité avec toutes les contraintes et stimulants qu'elle entraîne.

Nos humbles réflexions sont émises pour les soumettre à *HASYMA* pour étude et analyse avant d'en soutirer ce qui pourrait être profitable pour la bonne marche de l'entreprise.

A N N E X E S

ANNEXE 1 : - COMPOSITION DES EFFECTIFS DU PERSONNEL D'HASYMA

ANNEXE 2 : - PREVISION MENSUELLE DES BESOINS EN FONDS

DE ROULEMENT PAR L'APPROCHE NORMATIVE

ANNEXE 3 : - PREVISION GLISSANTE A HORIZON 30 A 60 JOURS

ANNEXE 4 : - BILAN CE CLOTURE DU FIN D'EXERCICE D'HASYMA

ANNEXE 5 : - COMPTE DE RESULTAT D'HASYMA

- ANNEXE 1 -

COMPOSITION DES EFFECTIFS DU PERSONNEL HASYMA

PAR REGION ET CATEGORIE

	DIRECTION GEN / REG DEG/REG PERS	PRODUCTIO N ENC PREV	ATEL/MAINT BRIG ROUT	USINE	COMMER- CIALE	FIN & INFO /ADM	TOTAL
ANTANANARIVO	7 9	4 -	-	3	12	14 3	52
ABILOBE	9 -	24 -	-	9	10	6 1	59
MAHAJANGA	8 13	26 4	10	28	20	13 4	126
PORT-BERGE	11 -	18 -	-	21	6	6 -	64
TOLIARA	12 14	103 16	12	23	31	20 4	235
AMBAHAKILY	- -	- -	- -	8	-	- -	8
TOTAL	47 36	175 21	22	92	79	59 13	544

DEG : Direction Générale

REG : Direction Régionale

PERS : Personnel

ENC : Encadrement

PREV : Pré vulgarisation

ATEL : Atelier

MAINT : Maintenance

BRIG ROUT : Brigade Routière

FIN / ADM : Financière / Administrative

INFO : Informatique

- A N N E X E 2 -

**PREVISION MENSUELLE DES BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT
PAR L'APPROCHE NORMATIVE**

VENTES	1/N	2/N	3/N	4/N	5/N	6/N	7/N	8/N	9/N	10/N	11/N	12/N	1/N+1
P.R.M.V ACHATS													
STOCKS <ul style="list-style-type: none"> • Matières premières • Produits en cours • Produits Finis CLIENTS FOURNISSEURS													
B.F.R													

P.R.M.V : Prix de Revient des Marchandises Vendues

B.F.R : Besoins en Fonds de Roulement

- A N N E X E 3 -

PREVISION GLISSANTE A HORIZON 30 A 60 JOURS

	LUNDI		MARDI		MERCREDI		JEUDI		VENDREDI		SAMEDI	
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
Solde initiale RECETTES Espèces/places Chèques/hors places Virements reçus												
Total recettes												
DEPENSES Petits chèques Gros chèques Virements émis Domiciliation												
Total dépense												
Solde avant ajustement financier												
AJUSTEMENT FINANCIER Escompte Crédits divers Agios Placement												
Solde après ajustement financier												

(1) **P** : Prévisions

(2) **R** : Réalisation

- ANNEXE 4 -

H A S Y M A

BILAN AU 30 JUIN 19 N

ACTIF	EXERCICE 19 N			EXERCICE 19N-1
RUBRIQUES	MONTANT BRUT	AMORTISSEMENT PROVISIONS	MONTANT NET	MONTANT NET
<u>ACTIFS IMMOBILISE</u>				
IMMOBILISATION INCORPORELLES				
Total.....				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
- Terrains et concessions				
- Bâtiments				
- Matériels et outillages				
- Installations complexes				
Spéciales				
- Matériel et transport				
- Agencem, Amenag, Instal				
- Autres				
Immobilisation en cours				
Total.....				
IMMOBILISATIONS FINANCIERES				
- Prêts à Long et M.T				
- Dépôts et cautionnements				
Total.....				
<u>STOCKS EN COURS</u>				
- Matières premières				
- Produits finis				
- Matériels et autres				
Total.....				
<u>CREANCES</u>				
- Créances d'exploitation				
- Clients et compte rattachés				
- Autres				
- Créances diverses				
Total.....				
<u>DISPONIBLES</u>				
- Banque				
- Caisse				
-COMPTES DE REGULARISATION ECART DE CONVERSION				
<u>TOTAL ACTIF</u>				

HASYMA**EXERCICE 19 N**

PASSIF	EXERCICE 19N	EXERCICE 19N - 1
RUBRIQUES	MONTANT	MONTANT
<u>CAPITAUX PROPRES</u> - Capital - Réserve légale - Réserves contractuelles - Réserves facultatives - Réserves spéciales pour investissement - Report à nouveau SITUATION NETTE - Résultat net de l'exercice (bénéfice)		
<u>Total des capitaux propres</u>		
SUBVENTIONS PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES - Provisions pour différences de charges - Autres provisions <u>DETTES</u> - Emprunts à plus d'un an - Emprunts à moins d'un an		
Total.....		
DETTES D'EXPLOITATION - Fournisseurs et comptes rattachés - Autres		
Total		
DETTES DIVERSES COMPTES DE REGULARISATION		
TOTAL PASSIF		

- A N N E X E 5 -

HASYMA

COMPTE DE RESULTAT

AU 30 JUIN 19 N

C H A R G E S	
<p><u>. STOCKS INITIALS</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Matières premières- Matières consommables- Produits finis- Intrants agricoles- Matériels et accessoires- Autres marchandises- Provisions <p><u>. ACHAT :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Coton (matières premières)- Matières consommables- Etudes et prestations de service- Marchandises destinées à la revente- Frais sur achats <p>SERVICES EXTERIEURS</p> <p>AUTRES SERVICES EXTERIEURS</p> <p>IMPOTS ET TAXES</p> <p>CHARGES DU PERSONNEL</p> <p>AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION</p> <p><u>CHARGES FINANCIERS</u></p> <p><u>CHARGES EXCEPTIONNELLES</u></p> <p><u>DOTATIONS AUX PROVISIONS ET AMORTISSEMENTS</u></p> <p><u>IMPOTS SUR LES BENEFICES</u></p> <p><u>RESULTAT NET</u> : Bénéfice</p>	

P R O D U I T S	
<p><u>STOCK FINAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Matières premières - Matières consommables - Produits finis - intrants agricoles - Matériels et accessoires - Autres marchandises - Provisions <p><u>VENTES :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fibre local - Fibre local quota export - Fibre export - Compensation vente fibre export - Sous produits - Travaux - Ventes des marchandises - Produits des activités annexes et accessoires <p><u>SUBVENTIONS D'EXPLOITATIONS RECUES</u></p> <p><u>PRODUITS FINANCIERS</u></p> <p><u>PRODUITS EXCEPTIONNELLES</u></p> <p><u>REMISES SUR PROVISIONS</u></p>	

BIBLIOGRAPHIE

I - OUVRAGES CONSULTÉS

1 - Pierre CONSO

La gestion financière de l'entreprise, les techniques et analyse financière (7^è édition) - DUNOD 1991

2 - Bruno SOLNIK

Gestion financière, (3^è édition) - Fernand NATHAN 1980

3 - H. MEUNIER, F. De BAROLET, P. BOULMER

La trésorerie des entreprises, Plans de trésorerie, Plan de financement (2^è édition) - DUNOD 1992

4 - Christian et Pascal Dupin de Saint Cyr.

Les nouveaux outils de trésorerie positive et négative

LES EDITIONS D'ORGANISATIONS, 1992

5 - *Comment prévoir sa trésorerie*, guide pratique publié par LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS.- 1995

6 - G. GUERY

Prévenir des impayés et recouvrer ses créances, (2^è édition) - DELMAS - 1996

II - OUVRAGES DE REFERENCE :

1 - Jean - Pierre Fragnière

Comment réussir un mémoire, (1^{ère} édition)

- DUNOD - 1993

2 - Jean PICANO

Méthodologie du rapport de stage,

ELLIPSES 1992