

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

SECTION I : MATERIELS

- 1.1. Les cadres théoriques
- 1.2. Présentation de l'entreprise
- 1.3. Limites et difficultés rencontrées

SECTION II : METHODES

- 2.1 Outils d'analyse
- 2.2. Les méthodes de collecte de données
- 2.3. Traitement des données

CHAPITRE II : RESULTATS

SECTION I : LE BILAN FONCTIONNEL

- 1.1. Présentation du bilan fonctionnel
- 1.2. Les agrégats tirés du bilan fonctionnel et leur évolution

SECTION II : LES RATIOS

- 2.1. Les ratios de structure
- 2.2. Les ratios d'activités

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

SECTION I : DISCUSSIONS ET VALIDATION DES HYPOTHESES

- 1.1. Discussions sur les agrégats tirés du bilan fonctionnel
- 1.2. Discussions sur les ratios
- 1.3. Analyse FFOM
- 1.4. Validation des hypothèses

SECTION II : RECOMMANDATIONS

- 2.1 .Recommandations sur le FRNG
- 2.2. Les recommandations sur le Besoin en Fonds de roulement
- 2.3. Les autres recommandations

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

WEBOGRAPHIE

LISTE DES ANNEXES

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

ANC	:	Actifs Non Courant
BFR	:	Besoin en Fonds de Roulement
BFRE	:	Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
BFRHE	:	Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
DAFI	:	Direction Administrative Financière et Informatique
DAP	:	Direction Approvisionnement et Personnel
DTMP	:	Direction Technique de Maintenance et Production
DC	:	Direction Commerciale
ES	:	Emplois Stables
FFOM	:	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
FRNG	:	Fonds de Roulement Net Global
HACPP	:	Hazard Analysis Critical Control Point
RS	:	Ressources Stables
SWOT	:	Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats
TN	:	Trésorerie Nette
TVA	:	Taxe sur la Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : « ratio de structure »	17
Tableau 2 : Tableau des ratios d'activité.....	18
Tableau 3 : TABLEAU DES EMPLOIS DU BILAN FONCTIONNEL.....	27
Tableau 4 : TABLEAU DES RESSOURCES DU BILAN FONCTIONNEL	28
Tableau 5 : Détermination du FRNG (Montant en KAr)	29
Tableau 6 : Détermination du BFR (Montant en K Ar)	30
Tableau 7 : Détermination de la trésorerie nette (Montant en KAr)	31
Tableau 8 : Détermination de la trésorerie nette (Montant en K Ar)	32
Tableau 9 : Détermination du ratio de couverture des emplois stables (Montant en K Ar).....	33
Tableau 10 : Détermination du ratio de l'autonomie financière (Montant en K Ar)	34
Tableau 11 : Détermination du ratio de liquidité (Montant KAr)	35
Tableau 12: Détermination du ratio « crédit client » (Montant K Ar).....	35
Tableau 13 : Détermination du ratio de crédit fournisseurs (Montant K Ar).....	36
Tableau 14 : Tableau de synthèse de l'analyse fonctionnelle (Montant en K Ar) :	39

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Représentation graphique de la matrice FFOM	19
Figure 2 : Variation du Fonds de Roulement Net Global.....	29
Figure 3 : Variation de Besoin en Fonds de Roulement.....	30
Figure 4 : Variation de la trésorerie nette	32

INTRODUCTION

Le monde entier n'a jamais connu une explosion des mutations technologiques et économiques qu'actuellement, et qui sont tributaires des effets de la mondialisation. Le phénomène de mondialisation sans précédent, qui s'est accéléré depuis une vingtaine d'années, conduit l'humanité du XXIème Siècle à une nouvelle étape de son histoire.

L'avenir c'est la mondialisation, et la mondialisation pour beaucoup, c'est la peur. Le premier paramètre qui vient à l'esprit lorsqu'on essaie d'illustrer le phénomène de la mondialisation est bien sûr celui de la globalisation du commerce. C'est la rude concurrence qui s'annonce néfaste pour les pays en développement et creuse les écarts déjà considérables entre riches et pauvres ; voire entre pays gagnants et perdants.

Du fait de la mondialisation, la connaissance de l'environnement économique, technologique, financier, monétaire, politique et socioculturel à la fois national et international est devenue une nécessité pour les opérateurs économiques qui sont à la recherche de compétitivité et à la nécessité de vivre des processus de réorganisation permanente.

La globalisation de l'économie, l'évolution des styles de consommation, la puissance des technologies de l'information imposent de nouvelles logiques managériales. De telles évolutions posent de graves problèmes d'adaptation.

Aujourd'hui, il n'est plus possible d'appliquer les modèles de gestion traditionnelle toutes faites, il faut s'adapter aux réalités en adoptant des attitudes d'écoute et de compréhension et essayer de modéliser le réel pour définir la démarche ajustée à la situation, aux enjeux et les changements de l'environnement.

Ces derniers orientent radicalement les modes de financement des entreprises. A présent des contraintes s'imposent pour se garantir et de se protéger par certaines précautions non seulement sur l'utilisation inefficace des ressources, mais aussi des aléas conjoncturels attachés à l'obtention d'une efficience sur leur activités que ce soit stratégiques ou opérationnelles.

Cette situation s'est davantage révélée avec la crise économique et financière dans laquelle le monde est entré vers la fin de l'année 2007, et qui a engendré des grosses difficultés financières pour de nombreuses entreprises presque partout dans le monde.

Beaucoup d'études exposent la vulnérabilité des entreprises plus particulièrement les entreprises exportatrices et importatrices ainsi que des filiales des grands groupes multinationaux.

Madagascar n'échappe pas à ces phénomènes, ici nous sommes encore en pleine crise économique depuis la crise politique en 2009 jusqu'à présent, le nouveau président de la république rappelle à l'urgence d'une stratégie de démarrage de l'économie nationale qui a connu une longue année de récession. Il est une autre urgence aussi qui prend aujourd'hui de plus en plus d'ampleur, celle du contexte actuel qui se caractérise par l'amélioration de la structure financière après la crise. Sur un autre angle, nous sommes conscients du fait que la défaillance de la plupart de ces grandes entreprises locales et la freinage de toutes les activités économiques de tous les secteurs économiques à Madagascar sont les grands principaux inconvénients désastreux de la crise politique et économique. Ces entreprises sont radicalement imputables aux situations de dégradation financière, et qui a rendu plus pertinente la nécessité de mobiliser de façon efficiente les capitaux pour le financement des besoins, et celle de maîtriser les flux de trésorerie. En général, « la trésorerie c'est l'ensemble des actifs liquides à court terme d'une société pour financer les dépenses sur la réalisation du budget ».

Dû à la crise économique et politique, la baisse de l'autofinancement est très soucieuse, la désinflation a rendu l'endettement beaucoup moins profitable pour les agents économiques structurellement endettés. Et vu qu'en situation de crise comme à Madagascar, avoir une structure financière normale est une pierre précieuse très recherchée pour toutes entreprises.

De nos jours presque toutes les parties prenantes dans une entreprise sont intéressées par l'analyse de la structure financière.

Le dirigeant s'interroge sur les choix financiers, et se préoccupe de la conservation de l'indépendance financière de son entreprise autant que par l'obtention d'une bonne rentabilité. Le financier est soucieux de la liquidité par peur d'une crise de trésorerie, et les prêteurs soucieux de la solvabilité de l'entreprise à qui lui doit de payer et le respect des échéances de remboursement prévus.

Et encore les associés qui ont peur que l'entreprise n'atteint pas l'équilibre financier et la rentabilité qui conditionnent la valeur de leur titre et les dividendes qu'ils peuvent attendre.

Un des principaux débats en finance moderne concerne la question de la structure financière, les participants craignent la fragilité de cette structure due à une insuffisance des capitaux propres ou à une augmentation des besoins financiers liée à une croissance non maîtrisée.

Le financier s'efforce de contrôler d'une façon lucide la formation de sa trésorerie au cours d'un intervalle de temps bien défini afin de conduire au mieux le passage d'une trésorerie à l'autre pendant la période d'exploitation. Pour la plupart des entreprises locales, le but en ce moment c'est seulement de survivre avec les pressions du vent de la crise tout en essayant d'améliorer sa structure financière.

Autant de soucis et préoccupations majeures nécessitent l'analyse de la structure financière d'une entreprise, et les instruments mis en œuvre dans cet analyse touchent l'équilibre financier et les différents indicateurs financiers comme les ratios de solvabilité, les ratios de liquidité et d'endettement. Ces indicateurs ressortent les principaux critères pour faire un jugement de la santé de la structure financière de l'entreprise. L'examen de ces valeurs permet de dégager l'équilibre financier, le degré d'indépendance financière de l'entreprise vis-à-vis des tiers, et sa solvabilité.

La mise en œuvre de l'analyse de la structure financière pour mesurer l'équilibre financier nécessite l'utilisation du bilan fonctionnel. Ce dernier est un bilan comptable modifié afin d'expliquer le fonctionnement de l'entreprise et dont lesquels les ressources et les emplois sont classés par fonction. L'analyse fonctionnelle classe les éléments du bilan en fonction des opérations auxquelles on peut les rattacher, à savoir l'exploitation, l'investissement et le financement. Ces dernières correspondent à des cycles bien définis : les cycles d'exploitation, d'investissement et de financement. Ce bilan fonctionnel permet une étude du financement de l'entreprise en faisant une distinction entre les cycles longs (investissement et financement) et les cycles courts d'exploitation. La présentation fonctionnelle du bilan facilite l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise.

Notre analyse suppose donc un retraitement du bilan comptable imposé par le Plan Comptable Général 2005 qui prévoit cinq classes des comptes du bilan, qui précise l'ordre dans lequel doivent être classés les différents postes du bilan. Ce plan exige qu'à l'actif, les emplois sont présentés selon leur ordre de liquidité croissante ou selon leur aptitude à se transformer en argent liquide. Quant au passif, les ressources sont disposées selon leur ordre d'exigibilité croissante ou selon leur durée de détention et de remboursement.

Les ressources et les emplois ainsi présentés peuvent être de nouveau regroupés en des grandes masses significatives de nature à mieux apprécier la structure financière de l'entreprise, et à faire ressortir la présence ou l'absence du fonds de roulement.

C'est ainsi qu'il y a lieu de distinguer à l'actif, la masse des emplois stables et celle des emplois circulants ou actif circulant. Et au passif, la masse des ressources stables et celle des ressources fluctuantes ou dettes à court terme. Ces éléments du bilan fonctionnel dernièrement présentés participent essentiellement dans l'étude de l'équilibre financier.

En général, l'équilibre financier signifie avoir une trésorerie nette à voisinage de zéro, ce qui renferme les notions du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement. La trésorerie nette est obtenue par la différence entre de ces deux valeurs financières.

Le fonds de roulement est à vrai dire un instrument de l'équilibre financier, il n'est autre que « l'excédent des ressources stables sur les besoins de financement stables, qui fait de lui un paramètre structurel indiquant le montant des ressources financières durables mise à la disposition de l'entreprise pour couvrir ses besoins d'exploitation. »¹

Et le besoin en fonds de roulement regroupe « les besoins de financement liés au cycle d'exploitation de l'entreprise. Ils sont engendrés par le décalage entre la durée du crédit client et la durée de règlement des dettes fournisseurs. En ajoutant à cela, ce besoin dépend de la longueur du cycle d'exploitation qui se rattache à la durée d'écoulement des stocks, la durée de crédits et de l'évolution des autres éléments relatifs à l'exploitation comme le TVA et les salaires, etc ... »²

L'essentiel dans cet équilibre c'est que l'entreprise doit avoir un fonds de roulement suffisant pour pouvoir financer ses besoins en fonds de roulement. Et vue que cet équilibre est un instrument dans l'analyse de la structure financière et que ce dernière dépend principalement de son environnement, la question qui cadre notre étude est donc « **Comment optimiser la structure financière d'une entreprise ?** »

Afin de résoudre cette question fondamentale, nous avons choisi d'axer notre étude sur le thème : « **Analyse de la structure financière d'une entreprise** »

¹Michel Darbelet, Laurent Izard « Economie d'entreprise », édition Foucher, Paris 1995 page 247

²Michel Darbelet, Laurent Izard « Economie d'entreprise », édition Foucher, Paris 1995 page 227

Notre objectif global c'est donc de contribuer à l'optimisation de la structure financière. Deux objectifs spécifiques en découlent, premièrement la compréhension de la structure financière et deuxièmement la compréhension de l'équilibre financier.

Pour atteindre les objectifs de cette étude nous allons employer une hypothèse et à la fin de cet ouvrage nous allons procéder à sa vérification. Une hypothèse est d'abord une supposition destinée à expliquer ou à prévoir des faits, c'est aussi une proposition à partir de laquelle on raisonne pour résoudre un problème ou pour démontrer un théorème.

Pour notre étude notre hypothèse fondamentale est la suivante : « **Avoir un équilibre financier permet l'optimisation de la structure financière** »

L'essentiel dans cet équilibre c'est que l'entreprise doit avoir un fonds de roulement suffisant. Pour pouvoir financer ses besoins en fonds de roulement, deux sous hypothèses sortent :

- L'équilibre financier de l'entreprise dépend de sa structure financière
- L'optimisation de la structure financière assure la continuité des activités de l'entreprise

Afin de mener notre travail nous avons effectué « une étude de cas » comme méthodologie. L'étude de cas est réalisée au sein de l'entreprise Chocolaterie ROBERT.

Stimuler les gestionnaires par une conscience sur l'importance majeure de l'optimisation de la structure est le résultat attendu de cette étude. Trois parties structureront le corps de cet ouvrage.

Le premier chapitre proposera une présentation des matériels et méthodes utilisés. Nous allons trouver dans la première section les matériels employés dans notre recherche, et à la deuxième section les différents outils d'analyse et les manières dont les données sont traitées.

Le deuxième chapitre exposera les résultats recueillis et traités durant notre enquête auprès de Chocolaterie ROBERT. Il est composé de deux sections, le premier concerne les résultats sur le bilan fonctionnel. Et à la deuxième section les résultats relatifs aux agrégats tirés du bilan fonctionnel et les ratios.

Le troisième chapitre est consacré à la discussion sur les résultats et les recommandations appropriées. Il se divise en deux sections, dans la première nous allons discuter des résultats, puis la valider les hypothèses. Et dans la deuxième section nous essaierons d'offrir quelques recommandations pour remédier à la situation.

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

Pour mieux comprendre notre thème ainsi que la réalisation de notre travail, il faut que notre étude soit bien fondée, et pour se faire nous nous sommes basées sur un certain nombre d'outils et de méthodes qui nous ont permis de collecter les diverses informations indispensables à la réalisation de ce travail. Dans cette partie, nous verrons la présentation du cadre de recherche et la méthodologie de la recherche. La présentation du cadre de recherche nous permet de définir les bases théoriques concernant l'analyse de la structure financière.

Dans cette première partie, il sera donc important d'aborder en premier lieu les matériels dont nous avons eu recours comportant les bases théoriques nécessaires pour le fondement de l'étude et la présentation de l'entreprise enquêtée. Et dans le deuxième chapitre, les méthodes que nous avons utilisées pour mieux faciliter le recueil d'information en vue de leur traitement. On a besoin de recueillir et combiner des informations et documents qualifiés. On a opté des diverses méthodes pour recueillir que les données indispensables pour notre analyse. Il comporte les éléments d'analyse des résultats, le savoir-faire sur la collecte des données, et la technique de traitement sans négliger les difficultés rencontrées et les limites qui s'y imposent lors de notre travail.

SECTION I : MATERIELS

Afin de bien recadrer notre thème, la consultation de certains ouvrages tient un rôle vital. Nous avons dû utiliser différents supports matériels comme les documents de base afin de réunir les informations nécessaires à l'accomplissement de ce travail. Nous allons montrer précisément en quoi ces matériels sont indispensables. Tous les éléments clés indispensables pour la collecte des informations et les données nécessaires pour notre étude afin d'effectuer l'analyse critique sont appelés « matériels ».

1.1. Les cadres théoriques

Tout au long de cet ouvrage nous allons essayer d'établir des liens entre les bases théoriques de l'étude et les résultats obtenus. Ce qui fait de ces théories une première fondation de ce travail ; des concepts clés sur l'équilibre financier dans une structure financière vont être exposés. On va alors s'introduire sur des références théoriques sur l'analyse de la structure financière, sur les instruments mis en œuvre. Ces derniers sont : l'équilibre financier et les différents indicateurs financiers comme les ratios de structure, les ratios d'activités et d'endettement.

1.1.1. L'analyse de la structure financière

Améliorer sa structure financière est primordiale depuis toujours pour une entreprise. Elle mérite alors une étude qui passe par une définition précise des termes et des concepts utilisés. Selon quelques ouvrages l'analyse de la structure financière :

D'après Michel Refait : « L'analyse de la structure financière c'est l'ensemble des travaux qui permettent d'étudier la situation financière d'une entreprise, d'interpréter ses résultats et d'y prendre des décisions adéquates »³ c'est-à-dire il regroupe les concepts, les méthodes et des instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité de sa structure financière.

Nous savons que l'équilibre financier est un instrument de l'analyse de la structure financière. Et cet équilibre peut s'apprécier à partir d'une relation fondamentale suivante :

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

Il est important de faire cette analyse à partir du bilan fonctionnel, préconisé par le plan comptable, car il permet de mieux appréhender la structure du bilan comptable par le

³Michel Refait, A Dayan « Manuel de gestion financière », volume 2, 1999, page 59

classement des postes en cycles(*le cycle des investissements, le cycle de financement le cycle d'exploitation*).

Les Fonds de roulement Net Global, Besoin en Fonds de Roulement, Trésorerie Nette sont donc les agrégats tirés de ce bilan fonctionnel.

1.1.1.1. L'équilibre financier

L'idée traditionnelle de l'équilibre financier de l'entreprise repose sur le principe de moyen monétaire suffisant pour financer les moyennes économiques mises en œuvre. Selon André Planchon : « Un équilibre financier correct du cycle d'exploitation implique donc l'existence d'une structure financière adéquate caractérisée par l'existence d'un fonds de roulement. »⁴.

1.1.1.2. Le Fonds de Roulement Net (FRNG)

« C'est la partie des ressources stables, ou financement stable ou passif stable, servant à financer l'actif circulant ou c'est l'excédent des ressources stables après financement des emplois stables (actif immobilisé).»⁵ Il se calcule comme suit :

$$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

Les ressources stables comprennent *le capital* et les *emprunts bancaires*. Tandis que, les emplois stables concernent *les immobilisations*. Or, on ne peut affirmer à priori par un simple calcul si tel fonds de roulement est suffisant ou non car les besoins est susceptible de varier. L'étude de la trésorerie d'une firme implique donc l'étude conjointe du fonds de roulement et des besoins en fonds de roulement.

1.1.1.3. Le besoin en fonds de roulement (le BFR)

« C'est le besoin de financement généré par les décalages existants (paiements fournisseurs, les stocks, et les créances – clients) entre les éléments du cycle d'exploitation. Le besoin de financement naît du cycle d'exploitation est appelé BFR. Etant un besoin permanent, le cycle d'exploitation se renouvelant périodiquement, il est naturel qu'il soit financé (ce besoin) par une ressource stable.»⁶

⁴André Planchon (1999) Introduction à l'analyse financière, Montpellier I, page 9

⁵Vincent Huster« Analyse financière »,2011-2012,page 9

⁶Vincent Huster« Analyse financière »,2011-2012, page 9

« Le besoin en fonds de roulement d'une entreprise représente le fonds de roulement nécessaire à cette entreprise pour que compte tenu des besoins et des ressources liés à l'exploitation, la trésorerie ne soit pas négative. Le cycle d'exploitation d'une entreprise, en effet, engendre à la fois des besoins (stocks, crédit-clients, etc...) et des ressources (crédit-fournisseur, etc...). En comparant ces besoins et ces ressources, on détermine le volume des fonds nécessaires pour assurer le fonctionnement régulier de l'entreprise. »⁷

Etant obtenu en faisant la différence entre l'actif circulant et le passif circulant, analyser son contenu revient à analyser les composants de l'actif circulant et du passif circulant.

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

Le BFR est décomposé en BFRE (besoin en fonds de roulement d'exploitation) et BFRH (besoin en fonds de roulement hors exploitation).

$$\text{BFRE} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Passif circulant d'exploitation}$$

$$\text{BFRH} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Passif circulant hors exploitation}$$

1.1.1.4. La trésorerie nette

La **trésorerie nette** est l'**excédent de liquidités détenues par l'entreprise par rapport aux dettes financières à court terme**. Elle permet d'ajuster le FRNG et le BFR car elle est la différence entre le FRNG et le BFR. Il est à noter que « la trésorerie est aussi constituée par la différence entre l'actif de trésorerie et le passif de trésorerie. »⁸

$$\text{TN} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

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

Deux cas peuvent se présenter :

⁷Jean – Claude Juhel « Gestion optimale de trésorerie des entreprises », Thèse pour le doctorat d'état en gestion, Septembre 1987 page 11

⁸Michel Darbelet, Laurent Izard « Economie d'entreprise », édition Foucher, Paris 1995 page 24

Si le $FRNG > BFR$, alors la trésorerie est positive. Cela signifie que le FRNG finance en totalité le BFR et qu'il existe un excédent de ressources qui se trouve en trésorerie.

Si $FRNG < BFR$, alors la trésorerie est négative. Quant à elle, présage un risque de faillite. Ce qui signifie que le FRNG ne finance qu'une partie du BFR.

1.1.2. Objectifs de l'analyse de la structure financière

Cette analyse se repose sur l'équilibre financier, d'où elle incarne deux objectifs :

- Contribuer à la réalisation des évaluations financières comme la solvabilité, la liquidité afin de porter jugement sur la santé d'une entreprise.
- Conduire à un diagnostic réussi pour identifier les risques encourus, connaître la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices, et le plus important ses perspectives de croissance en terme d'activité et de bénéfice afin d'imposer la meilleure stratégie pour le bien de l'entreprise.

1.1.3. Rôles de l'analyse de la structure financière

Pour la pérennisation de l'entreprise cette analyse tient des rôles cruciaux, à savoir :

- Apprécier l'équilibre financier par la détermination des indicateurs qui vont ressortir les principaux critères pour faire un jugement de la santé de la structure financière de l'entreprise.
- Examiner les indicateurs d'une façon à ce que les valeurs déduites permettent de dégager l'équilibre financier, le degré d'indépendance financière de l'entreprise vis-à-vis des tiers, et sa solvabilité.
- Optimiser la décision à prendre car elle est vouée à faire le diagnostic de la situation financière de l'entreprise dans le but de mettre en évidence ses points forts et faibles. Le diagnostic ne constitue pas une fin en lui-même car un diagnostic n'a jamais guéri un malade. Il doit donc déboucher sur la proposition de remèdes efficaces. Il ne peut pas non plus se limiter à l'étude d'une situation passée et doit intégrer une dimension prospective. Il est donc inséparable de la mesure des risques futurs encourus par l'entreprise. Il est ainsi un préalable à la prise de toute décision financière.

Pour réaliser notre étude sur l'analyse de la structure financière on a dû visiter une entreprise, présentons cette entreprise sommairement dans son ensemble.

1.2.Présentation de l'entreprise

La Chocolaterie ROBERT est leader à Madagascar dans le secteur « chocolateries et confiseries ». C'est une bonne idée de la choisir pour étudier sa structure financière. Dans cette partie nous allons procéder à sa présentation, son historique, ses activités et ses objectifs et sa structure organisationnelle.

1.2.1. Identités et historiques

La Chocolaterie Robert se situe à Antananarivo - 472 bd Ratsimandrava dont :

- Forme juridique : Société Anonyme (S.A) sous le régime en vigueur du territoire de la République de Madagascar.
- Capital : Ar 100 000 000
- Raison sociale : Chocolaterie et confiserie Robert
- Siège sociale : 472 bd RatsimandravaAndrefan'Ambohijanahary BP : 6211
- Objet social : Fabrication et commercialisation de produits de confiseries à base de Chocolat
- E-mail : Chorobert@moov.mg
- Président Directeur Général : Monsieur Marcel RAMANANDRAIBE
- Tél : 261 20 205 65 / 032 07 205 65
- Fax : 22 205 71
- NIF : 4 000 054 483/ STAT : 1 5825 11 1939 010002

Il est à noter que son capital social est composé de 5000 actions de 20 000 MGA en valeur nominale, et la famille **RAMANANDRAIBE** est un actionnaire majoritaire dans la société, elle détient 90 % du capital contre 10% pour la société Nationale de participation **SONAPAR**.

Quant à son histoire, tout a commencé dans la province de Toamasina plus précisément à Brickaville en 1937, un couple réunionnais portant le nom ROBERT a monté leur propre société appelée « Chocolaterie et Confiserie Robert »

En 1940, l'usine de transformation a été transférée à Antananarivo, car le climat dans l'Est de la grande île ne convenait pas à la conservation du chocolat. Au départ, « le chocolat tablette » fut le seul produit fabriqué par la société. Lors de sa création la chocolaterie confiserie Robert était une Société à Responsabilité Limitée ou SARL, elle prit la forme d'une Société Anonyme ou SA en 1969 par suite d'une décision extraordinaire des associés. Puis en **1957**, l'entreprise a été vendue à un français appelé Monsieur Berger.

Le 28 novembre 1977, à la suite de la démission collective des anciens Administrateurs, la société Chocolaterie Confiserie Robert a été vendue au groupe RAMANANDRAIBE. Ce dernier s'est basé surtout sa politique sur le développement et le perfectionnement des produits de la société. Et depuis la société appartient à des nationaux malgaches.

Ainsi, beaucoup d'améliorations ont été faites telles que la réhabilitation et l'aménagement de nouveaux bureaux, de hangars de stockage, l'amélioration de la politique commerciale. De nouveaux produits se sont apparus et avaient été lancés sur le marché local.

Et depuis, La chocolaterie ROBERT ne cesse d'innover et de perfectionner ses méthodes, depuis la sélection des fèves jusqu'à la fabrication de ses chocolats au goût si authentique.

En 1989, la société avait réalisé pour la première fois une opération d'exportation de tablettes vers les îles Maurice et la Réunion. Puis en 2005, elle s'est lancée dans l'exportation de ses produits en Europe. En effet, malgré les difficultés rencontrées surtout au niveau des hausses de prix des matières premières, la société n'a jamais cessé de se développer.

En 2006, grâce à son développement inédit le produit exporté " Mora Mora " a obtenu la SilverCup par l'Académie du chocolat (World ChocolateAward).

En 2014, l'entreprise est primée de deux médailles d'or et trois médailles d'argent et enfin une médaille bronze lors du dernier salon de chocolat et remise de trophée « ChocolateAward 2014 » qui s'est déroulé à Paris.

Actuellement, la Chocolaterie Confiserie Robert montre que leurs chocolats sont de plus en plus appréciés à l'extérieur et elle affirme un professionnalisme réputé en matière de chocolat. Ce qui lui vaut incontestablement la place de leader dans un secteur où elle est presque en situation de quasi-monopole.

1.2.2. Ses activités et ses objectifs

Les activités de la Chocolaterie Confiserie Robert consistent principalement à fabriquer et commercialiser des produits de confiserie à base de chocolat de qualité dans tout Madagascar.

L'objectif de la société se traduit principalement en terme de chiffres d'affaires. Ainsi, la Chocolaterie Confiserie Robert se fixe comme principal objectif d'accroître le chiffre d'affaires de 10% chaque année. L'atteinte de cet objectif va de pair avec les actions commerciales dirigées par la Direction Commerciale qui affirme que la société s'efforce à lancer au moins un nouveau produit chaque année de manière à accroître la demande.

1.2.3. . Structure organisationnelle et organigramme

Au sommet stratégique elle est dirigée par le Président-Directeur Général Monsieur Marcel RAMANANDRAIBE. Il a pour principales attributions de définir la politique générale, la stratégie, le contrôle et la gestion de la Chocolaterie Robert. Il est responsable des assemblées générales des actionnaires. Sous ce PDG il y a le DGA (Directeur Général Adjoint), et ce dernier quant à lui porte sous ses ailes la DT, la DAFI, la DCM, DTMP. La Direction Technique exerce une activité de production comme l'exploitation de l'entreprise. Cette Direction est responsable de l'exécution des besoins en production émanés par la Direction Commerciale. Elle assure toutes les opérations concernant la fabrication des produits. Le service personnel est inclus dans cette Direction Technique, il s'occupe du recrutement, et la vie sociale des membres du personnel dans l'entreprise.

La Direction Administrative et Financier et Informatique a pour responsabilités d'une part, de se charger de la relation avec les administrations privées ou publiques et d'autre part de gérer les flux financiers de la société. Quant à la Direction Commerciale, elle s'occupe de définir la politique marketing à adopter par la société tel que la fixation des prix, ainsi que les études de marché. Elle est chargée de la communication avec les clients, entre autres les publicités. Le service commercial est en charge de la vente des produits communément avec la force de vente.

Il est à noter que l'organigramme de la Chocolaterie Robert est représenté **en annexe I**

1.3.Limites et difficultés rencontrées

On entend souvent que « le travail de recherche devient facile de nos jours grâce à la technologie », c'est vrai d'un côté mais en réalisant ce mémoire c'est loin d'être le cas. Même si on a travaillé dur, nos études ont des limites, et des obstacles s'imposent tout au long de notre travail.

1.3.1. Limites de l'étude

Premièrement, notre étude se limite par l'analyse financière qui est rarement exhaustive, ce qui est normal car l'étude fastidieuse de l'ensemble des ratios financiers ne permet que rarement d'obtenir une vision synthétique permettant de mettre en évidence les points significatifs. L'analyse financière synthétique (on considère les choses dans leur ensemble), en fait, on a pu se référer que sur quelques indicateurs qui suffisent à décrire le statut financier d'une entreprise avant d'entreprendre une analyse plus approfondie, mais souvent ces résultats d'analyse restent que des informations.

En ajoutant à cela les représentants de l'entreprise ne nous accordent pour les enquêtes que peu de temps vu qu'ils sont parfois occupés, les enquêtes variaient entre une demi-heure et deux heures. Or, on a encore beaucoup des questions à poser concernant notre domaine de recherche et on a aussi voulu avoir un peu plus d'explications sur des points obscurs. De cet effet, des manques d'informations surgissent dans notre étude du fait qu'ils se précipitaient à terminer. L'obtention des données financières est la grande limite de notre étude car ces données sont très difficiles à avoir. Pourtant, ces données représentent la base principale de notre travail. Les dirigeants imposent à ses comptables de ne rien divulguer et garder dans une grande confidentialité ses états financiers. Alors, on a procédé nos enquête chez l'entreprise qui a accepté notre demande et à la rigueur on a travaillé qu'avec des informations qui nous sommes mis à disposition.

1.3.2. Difficultés rencontrées

Le choix des indicateurs pour l'analyse nous a pris beaucoup de temps afin d'avoir plus de précision sur les résultats. En plus, plusieurs entreprises ne veulent pas qu'on étudie sa situation financière. Donc trouver l'entreprise à visiter est alors une tâche ardue pour les enquêtes sur terrain. Des fois, nos demandes qui sont envoyés pour des enquêtes (avec les questionnaires) et entretiens » ne donnent aucune suite, et il y a même des chefs d'entreprise qui refusent catégoriquement notre visite. Parfois, le responsable de l'entreprise est retenu dans son travail et il envoie sa secrétaire qui ne connaît pas vraiment le domaine de l'étude. Et ceci rend les informations plus vagues, et des réponses à nos questions très évasives. Malgré les obstacles rencontrés dans la réalisation de cette étude, on a déployé des méthodes pour achever notre étude. Ces méthodes vont être présentées dans le chapitre suivant :

SECTION II : METHODES

Selon Jean Louis LAUBET Del Bayle, la méthode est définie « Comme l'ensemble des opérations intellectuelles permettant d'analyser, de comprendre et d'expliquer la réalité étudiée. »⁹

A partir de ces méthodes, que l'on puisse établir une suite de questions à se poser, de personnes à aller voir et à interroger, d'informations à collecter, d'opérations à effectuer. Ce présent chapitre va révéler particulièrement les outils d'analyse utilisés, les méthodes appliquées dans la collecte et traitement des données.

2.1 Outils d'analyse

Comme tout travail d'analyse, les outils d'analyse sont primordiaux pour se référer d'une façon permanente sur les hypothèses. Ces outils accèdent dans la vérification de nos hypothèses celles de la principale et les deux autres sous hypothèses. Dans notre cadre d'étude, ces outils rassemblent les outils d'analyse financière, identification de la zone qui se trouve la réalité de la structure financière et enfin l'outil d'analyse SWOT.

2.1.1 Les outils d'analyse de la structure financière

Ces outils comportent les agrégats tirés du bilan fonctionnel et les ratios à calculer. Un bilan fonctionnel permet de différencier les éléments liés au long terme et ceux liés au court terme, c'est-à-dire les « éléments stables » dans l'entreprise (présents pour longtemps), et ses « éléments circulants » (liés à l'exploitation).

2.1.1.1. Les agrégats tirés du bilan fonctionnel

Le Fonds de roulement Net Global, Besoin en Fonds de Roulement, la Trésorerie Nette sont donc les agrégats tirés de ce bilan fonctionnel pour apprécier l'équilibre financier. Précédemment dans le premier chapitre, nous avons déjà donné les définitions et formules de ces agrégats. En calculant alors la valeur de ces derniers, ils nous servent d'outil très important pour commencer notre analyse et afin de dégager des interprétations et d'en déduire la réalité sur la structure financière de l'entreprise. Le calcul des Fonds de roulement net global a pour objectif de conclure l'existence ou l'inexistence d'un fonds de roulement positif par l'appréciation de l'équilibre entre les ressources et les emplois ou plus précisément leur adéquations. De plus, les Fonds de roulement ainsi calculés doivent être

⁹ LAUBET (D.B) Jean Louis, « Initiation aux méthodes de recherche en sciences sociales », L'Harmattan, Paris, 2000, p. 120

reprochés des besoins en fonds de roulement de la même période. L'évolution entre ces deux rubriques permet de déduire l'atteinte ou non de l'équilibre financière. Quant au calcul de besoin en fonds de roulement, il sert à savoir le fonds de roulement nécessaire à cette entreprise pour que compte tenu des besoins et des ressources liés à l'exploitation, la trésorerie ne soit pas négative. Et la trésorerie nette est un indicateur crucial pour apprécier l'équilibre financier de l'entreprise.

2.1.1.2. Les ratios

« Le ratio est le rapport de deux grandeurs préalablement choisies entre les divers postes du bilan et des comptes de résultats ou entre les autres données économiques, quantifiées et valorisées, afin de dégager des relations caractéristiques considérées comme des indices révélateurs du comportement d'entreprise. »¹⁰

Le ratio permet de suivre l'activité et les conditions d'exploitation afin de suivre les performances de l'entreprise au cours d'exercices successifs ou pour des comparaisons. Ce sont donc des outils d'aide à la décision, et il est en sorte une mesure synthétique de la structure financière, une analyse de l'évolution dans la situation financière. En effet, les ratios sont basés en fonction des données fournies par l'entreprise et se calculent sur plusieurs années afin de permettre le suivi de l'évolution de l'entreprise. Il plus rationnel de sélectionner les ratios les plus significatifs compte tenu des objectifs et de la problématique de l'étude. En s'appuyant sur les objectifs de l'analyse de la structure financière, nous étudierons successivement deux ratios les plus importants dans le diagnostic financier de l'entreprise: *les ratios de structure financière et le ratio d'activité*.

A) Les ratios de structure

Les ratios de structure mettent en rapport les données du bilan afin d'apprécier l'équilibre financier. Les ratios de structure financière comparent le financement externe aux fonds propres de l'entreprise tout en permettant d'évaluer les modes de financement utilisé par l'entreprise. En général, ces ratios est un ensemble de ratios permettant d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise ainsi que sa capacité à respecter ses engagements. Il en a plusieurs ratios qui composent ce ratio mais on a choisi d'employer que quatre pour notre analyse ; ce choix repose sur la pertinence des résultats obtenus en utilisant les données plus significatives. Ces quatre ratios de structure ne sont autre que le ratio de « couverture des emplois stables »,

¹⁰C.Pérochon et J Leurion « Analyse comptable et gestion prévisionnelle », 1975,page 91

ratio « d'autonomie financière », ratio de « liquidité générale », ratio « liquidité immédiate ».
Présentons sous forme de tableau ces quatre ratios pour mieux les comprendre.

Tableau 1 : « ratio de structure »

Ratios	Calculs	Analyse
Couverture des emplois stables	<u>Ressources stables</u> Emplois stables	Mesure la qualité des dispositions prise par l'établissement pour le financement de ses emplois stables. Il doit être supérieur à 1 en situation normale.
Autonomie financière	<u>Capitaux propres</u> Total passif	Une entreprise est alors autonome financièrement et vis-à-vis des prêteurs de fonds si ce ration est inférieur à 1. Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter.
Liquidité générale	<u>Actif à moins d'un an</u> Passif à moins d'un an	Il indique qu'une entreprise a suffisamment d'actifs liquides pour régler ses dettes et engagements à court terme (12 mois). S'il est inférieur à 1,0 ; on peut craindre que l'entreprise ne soit pas en mesure de faire face à ses obligations financières à court terme.
Liquidité immédiate (exclut les éléments qui ne peuvent être immédiatement réalisés et les stocks)	Actif à court terme- stocks- avance sur frais/passifs à moins d'un an	Ce ratio, indique la capacité de l'entreprise à faire face aux exigences immédiates de ses créanciers. Une valeur inférieure à 1,0 signale un problème potentiel dans la capacité de régler les obligations immédiates.

Sources : Grandguillot Francis et Béatrice « Analyse Financière » édition Guilano, 2001,
page 136 et 137

Il est à préciser que ces ratios composants du ratio de structure ont pour objectif d'étudier le financement des activités de l'entreprise. Actuellement, même si une entreprise réalise un bénéfice, il faut aussi savoir si ses bénéfices permettent de fournir des indicateurs dynamiques puisqu'ils permettent d'introduire une dimension temporelle dans l'analyse financière.

B) Les ratios d'activité

Ils mettent en rapport des postes du bilan et des postes du compte de résultat pour analyser l'évolution de l'activité de l'entreprise. Il permet d'évaluer l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources. L'étude de ces ratios concerne la détermination du délai de « crédit client » et « crédit fournisseur ». Ces indicateurs servent à mesurer la performance des responsables des différentes activités, compte tenu des politiques de l'entreprise. Ils sont généralement exprimés en nombre de jour.

Ce tableau ci-dessous va les montrer :

Tableau 2 : Tableau des ratios d'activité

RATIOS	CALCUL	ANALYSE
Délai de paiement ses clients	$\frac{\text{Créances Clients}}{\text{CA TTC}} \times 360$	Le résultat obtenu s'interprète comme le nombre de jours que prennent les clients pour rembourser ses sommes dues pour le compte l'entreprise.
Délai de règlement fournisseur	$\frac{\text{Dettes Fournisseurs} \times 360}{\text{Achat et autres charges TTC}}$	Il résulte le nombre de jours nécessaires au paiement des fournisseurs.

Sources : Louise St-Cyr, David Pinsonneault, et Marie Hélène Allard « L'analyse financière l'aide des ratios, le modèle DUPONT », 1997, page 19-22.

2.1.2. L'outil d'analyse « FFOM »

L'analyse **SWOT** a été créée par Albert Humphrey, un consultant en management américain. Son travail à l'Université de Stanford l'a conduit au développement de cet outil dans les années 60 et 70. L'analyse débute par la revue de la stratégie organisationnelle. Elle se poursuit par l'analyse des facteurs qui affectent une organisation de l'intérieur et de l'extérieur. Le FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) ou le SWOT pour les anglophones, est un outil très pratique lors de la phase de diagnostic stratégique. Il présente

l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

Les axes d'analyse internes et externes de l'FFOM sont :

A l'interne, il recense les caractéristiques actuelles de l'organisation, vues comme des forces ou des faiblesses selon les activités exploitées. Elles concernent principalement : les ressources humaines, les capacités de production et financières, les savoir-faire détenus. Les forces représentent les ressources possédées et/ou compétences détenues procurant un avantage concurrentiel. *Les faiblesses* constituent une manque au regard d'un, voire plusieurs facteurs clés de succès ou bien face aux concurrents.

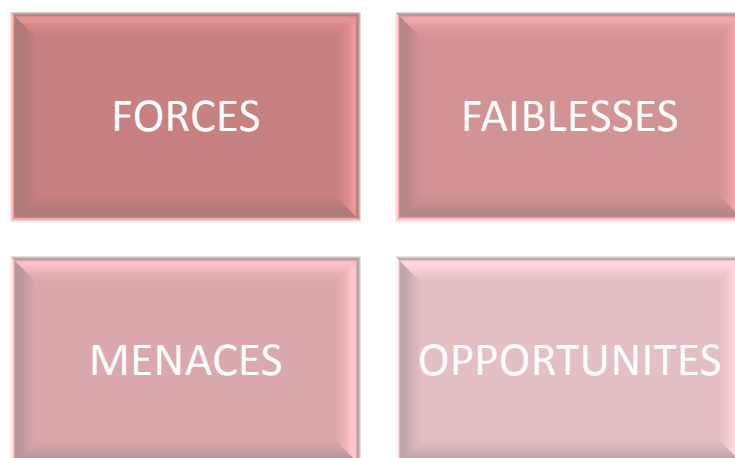
A l'externe, il énumère des éléments qui ont un impact possible sur l'entreprise.

Opportunités : l'environnement de l'entreprise peut présenter certaines zones de potentiel à développer. Il convient de les identifier et de les exploiter au profit de l'entreprise.

Menaces : certains changements en cours ou à venir, peuvent avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise.

Selon Jean-Pierre Duré, « les forces et les faiblesses sont les facteurs dépendant de l'organisation. Et les opportunités et les menaces sont les facteurs dépendant de l'environnement de l'entreprise. » Chaque case de l'FFOM incarne des questionnaires clés qui nécessitent des réponses, on va les illustrer par un schéma:

Figure 1 : Représentation graphique de la matrice FFOM



Source : Auteur, Octobre 2014

2.2. Les méthodes de collecte de données

Pour notre enquête, la définition claire de la zone d'étude et des méthodes employés est impérative.

2.2.1. Justification du choix de la zone d'étude

La zone d'étude représente la superficie de notre étude, c'est le recadrage des dimensions d'une partie de l'organigramme à analyser durant l'étude. Cette identification permet d'exclure des branches d'activités inutilisables pour notre analyse et afin d'arriver en un point d'intérêt bien sélectionné qui concerne l'étude. Le choix de notre entreprise se repose sur sa réputation, son image. Nous avons choisi d'étudier particulièrement LA CHOCOLATERIE ROBERT car elle est une entreprise leader dans le domaine des confiseries et des biscuiteries à Madagascar, en plus elle est une entreprise qui a toujours maintenu sa pérennisation face au vent de la crise. Pour avoir les données d'analyse on a élaboré des questionnaires et on a effectué des observations directes sur les activités financières et enfin des entretiens avec les responsables.

2.2.2. Les méthodes de collecte des données « questionnaire »

Un questionnaire est une série de question élaborée à partir d'un sujet à analyser et dont le but d'être posée à des personnes concernées. La formulation de nos questions est simple et claire, on a évité les formes négatives ou interro-négatives, des termes sans précision "souvent" mais on a employé des notions claires comme "Plus de 2 fois par jour ».

« Un bon questionnaire doit contenir tous les éléments nécessaires à un traitement pertinent des données, en visant à optimiser le recueil de réponses sincères de la part des personnes interrogées. »¹¹ Notre objectif sur ces questionnaires c'est de recueillir des informations concernant la structure financière de la Chocolaterie ROBERT. Pour atteindre cet objectif, des différents types de questionnaire sont utilisés. Les questions fermées et ouvertes sont utilisées lors de notre enquête pour la réalisation de notre étude.

Dans les questionnaires fermés, on a laissé les personnes interrogées choisir une ou plusieurs réponses entre des réponses formulées à l'avance. Pour se faire on a employé plusieurs modèles de questionnaire fermés à savoir :

-Les questions fermées dichotomiques (réponse par OUI/ NON)

Les questions à choix multiples : questions qui laissent au répondant la liberté de choisir une ou plusieurs des réponses qui figurent dans une liste préconstituée.

¹¹Benoît Le Maux « Statistiques, logiciels et enquête », page 2

Les questions avec classement hiérarchique : ceux d'une échelle ordinale.

Les questions avec échelle d'attitude : quantifier des informations d'ordre qualitatif au moyen d'une échelle de nuances chiffrées.

Quant aux questionnaires ouverts, l'interviewé répond comme il le désire, ce qu'il dit est, en général, intégralement enregistré.

On a employé trois types de questionnaires ouverts à savoir :

Les questions ouvertes de type texte : questions complètement ouvertes, qui proposent au répondant d'en répondre librement à la question, par une ou plusieurs phrases.

Les questions ouvertes de type qualitatif : La personne interrogée peut choisir sa réponse parmi celles proposées ou donner une réponse nouvelle, et ces réponses nouvelles seront ajoutées à la liste initiale.

Les questions ouvertes de type numérique : attendent une réponse valable chiffrée.

Même si l'emploi des questionnaires est très indispensable pour notre recherche, ce n'est suffisant pour une collecte d'information. L'entretien direct avec des personnes compétentes en la matière est toujours utile pour avoir des informations fondamentales.

2.2.3. Les méthodes de collecte des données « entretien direct »

Cet entretien est seul moyen d'obtenir plus d'informations pertinente et de qualité. Un entretien est une séance relatant les questions et les réponses échangées pour interroger une personne sur ses activités, ses objectifs, ses projets,... afin d'étudier un sujet prédéterminé. Nos entretiens ont pour but de compenser les réponses obtenues du questionnaire. Dans notre cas, on a entretenu avec deux responsables chez la Chocolaterie Robert.*

Premièrement, **avec le Directeur général adjoint**, c'est à lui que les questionnaires vont être posés car il est au cœur des prises des décisions et de suivre leur mise en application. D'autant plus, il possède les informations concernant les éléments qui ont des grandes influences sur la structure financière. On lui a posé des questions concernant la généralité de l'entreprise, les objectifs; leur environnement, son historique.

Deuxièmement, **avec la Directrice Administrative et financière**. Et comme notre thème est basé sur les états financiers, cet entretien est essentiel car elle est la seule qui pourra nous octroyer des états financiers. En ajoutant à cela, elle s'occupe aussi de toutes les démarches administratives et financières, qui englobent la gérance du budget, le contrôle et le suivi de la trésorerie, les différentes négociations avec les banques, la négociation entre client,

fournisseur et société, la facturation et recouvrement. En plus, elle est la première responsable de tout ce qui concerne l'établissement des états financiers. Or, ses tâches font partie de notre domaine d'étude. La collecte d'informations est la partie basique de notre étude, ces informations nécessitent des traitements pour contribuer à l'élaboration du résultat.

La collecte d'information est la partie basique de notre étude, ces informations nécessitent des traitements pour contribuer à l'élaboration du résultat.

2.3. Traitement des données

Le terme « traitement des données » renvoi à une série de processus qui permettent d'extraire ou de produire de savoir à partir des données brutes. L'objectif est alors de combiner plusieurs sources de données afin de les combiner en une information plus sûre et afin de les synthétiser. Dans ce traitement, des calculs, regroupement, des statistiques (indice et coefficient), quantification et qualification sont adoptés pour dégager les résultats.

2.3.1. Traitement des réponses et retraitement des documents

Les informations brutes collectées lors des enquêtes et les entretiens sont organisées d'une façon qu'on les situe dans notre contexte d'étude, pour se faire on retient que les informations pertinentes concernant la gestion de trésorerie et la comptabilité. Analyser les réponses obtenues est une tâche importante afin de trier les informations pour que l'on puisse vérifier nos hypothèses. Le bilan comptable est l'un document obtenu, mais il nécessite un retraitement pour ressortir un bilan patrimonial (fonctionnel). Le retraitement du bilan comptable en analyse financière consiste à rectifier les comptes ou les agrégats financiers (basés par des documents comptables) en vue d'étudier la structure financière de l'entreprise. Le but c'est d'établir un bilan patrimonial (ou fonctionnel) à partir du bilan comptable. Le bilan fonctionnel appuie sur les emplois et les ressources, il permet de calculer les ressources stables et les emplois stables et le BFR et le FRNG, et la trésorerie nette. De plus, il permet de calculer les ratios de liquidité et le ratio d'activité.

Pour calculer les agrégats financiers on a fait le retraitement du bilan comptable pour ressortir le bilan fonctionnel.

2.3.2. Le retraitement du bilan comptable

Pour construire un bilan fonctionnel, la première chose c'est **le retraitement du bilan comptable**. « Le principal but des retraitements est de présenter des états financiers reflétant la situation économique réelle de l'entreprise »¹². Cette action consiste à classer les éléments

¹²Akim A. TAÏROU« Analyse et décisions financières », septembre 2004,page 26

du bilan comptable en fonction des opérations auxquelles on peut les rattacher. Ces opérations peuvent être des investissements, de financement, et d'exploitation. Quant à ces opérations, elles vont être attachées à des cycles bien définis pour éviter la confusion entre les multiples opérations. Ces cycles sont :

- *Le cycle d'exploitation* qui regroupe toutes les opérations liées à l'activité principale qui est de produire et vendre des biens et services. On parle alors Ce cycle est aussi appelé cycle court car ces éléments résultent que de décision n'ayant effet qu'à court terme. Puis, on distingue les actifs circulants des passifs circulants, et les actifs courants sont les montants bruts des stocks, créances, disponibilité. Quant aux passifs circulants, ils regroupent les dettes fournisseurs, dettes diverses, concours bancaire, et solde créditeur de banque.
- *Le cycle d'investissement* qui est un cycle long concerne toutes les opérations d'acquisition des biens durables pour le fonctionnement de l'entreprise. Ces opérations sont appelées « emplois stables ». On considère ce cycle comme cycle longue car les décisions d'investissement engagent l'entreprise sur une longue période.
- *Le cycle de financement* qui est aussi un cycle long qui est consacré aux ressources stables ou durable dont dispose l'entreprise. Elles comprennent les ressources propres et les ressources externes. Les ressources propres sont composées des capitaux propres, des amortissements et les provisions. Et les ressources externes concernent les emprunts sauf les concours bancaire et les soldes créditeurs de banque. »
- Il est à noter que les agrégats financiers et les ratios sont calculés à partir des éléments dans le bilan fonctionnel. Ces agrégats rassemblent les FRNG, le BFR, et la trésorerie nette. Tandis que les ratios principaux de notre cadre d'étude regroupent la ration de structure et les ratios d'activité.

Ces calculs sont primordiaux pour analyser la structure financière, et de trouver une nouvelle orientation de la politique d'entreprise pour une gestion rationnelle à court terme et pérenne pour le long terme. D'où, on doit calculer la variation de ces agrégats et ratios pour comprendre l'évolution de la situation financière de l'entreprise. Et cette variation est obtenue par la comparaison de deux ou plusieurs bilans successifs.

2.3.3. La comparaison de bilans successifs et représentation graphique des évolutions trouvées

Rappelons que « le bilan est par définition la présentation structurelle valorisant la situation patrimoniale d'une entreprise à un moment donné, résultante des flux économiques qui ont concerné l'entreprise depuis création. La comparaison de deux bilans successifs permet de déterminer le résultat (bénéfice ou perte), conséquence des opérations financières effectuées pendant un exercice, les effets des flux économiques sur le patrimoine de l'entreprise et d'enduire quelles ont été les tendances de ces flux. »¹³. Les grandes lignes de l'évolution une fois dégagées, il est possible de se forger un jugement sur la situation financière de l'entreprise.

Pour faciliter la compréhension de l'évolution d'une situation, opter **la méthode graphique** est aussi une meilleure façon d'analyser graphiquement l'évolution de la structure financière de la société à analyser. Il suffit de mettre dans une échelle précise chaque grandeur pour suivre son évolution dans le temps.

Dans ce premier chapitre on a pu voir en détail les matériels et méthodes adoptés pour la réalisation de notre travail. En première partie « matériel » nous avons exposé les bases théoriques qui encadrent notre étude et la présentation de l'entreprise choisie. Quant à la deuxième partie, nous avons développé les outils d'analyse et les manières de collecter et de traiter les données. D'où, on a vu les outils d'analyse financière, et l'outil d'analyse SWOT qui nous a permis une étude plus approfondie sur la structure financière de l'entreprise». Il serait donc temps d'identifier les problèmes qui préoccupent la société.

¹³Pierre Racapé, Lucienne Lagare « Analyse comptable et financière », édition Sirey, Paris , 1975, page 52

CHAPITRE II : RESULTATS

Lors de notre enquête auprès de la société Chocolaterie et Confiserie Robert, nous avons identifié d'une part des anomalies au sein de la structure organisationnelle, et d'autre part des anomalies sur la structure financière. Dans ce chapitre, nous allons entamer directement sur l'analyse de la situation financière de la société par l'adoption des méthodes précédemment exposées afin d'apprécier les situations existantes dans cette société. A partir des données financières (2011-2013) de la Chocolaterie Robert, nous allons procéder à des comparaisons chronologiques des résultats entre les exercices comptables, et d'en déduire leur évolution. La présentation des données et informations collectées vont se succéder dans ce chapitre. Dans la première section, nous allons présenter la situation financière de l'entreprise en exposant le bilan fonctionnel, les agrégats financiers tirés de ce bilan. A la deuxième section, nous allons présenter les ratios représentatifs de la structure financière. A la fin, la troisième section, nous allons se focaliser sur les résultats obtenus par l'emploi de l'outil d'analyse SWOT pour évoquer les forces et faiblesses de l'entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

SECTION I : LE BILAN FONCTIONNEL

Cette section est consacrée pour la présentation des données recueillies qui vont subir des traitements par les outils d'analyse expliqués dans la partie précédente. Nous allons d'abord entamer à la présentation du bilan fonctionnel et puis passer à l'analyse de ce bilan en soutirant les valeurs structurelles tirées de ce bilan, après les ratios.

1.1. Présentation du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel permet d'analyser la structure financière de l'entreprise. Ce bilan est présenté autrement, car il classe les ressources et les emplois par fonction (financement, investissement, exploitation). Sa construction est basée sur le bilan comptable. La différence entre ces deux bilans est une question de terminologie, « les actifs et passifs » deviennent « emplois et ressources ». Il est subdivisé en 3 parties, les éléments stables à priori, puis les éléments courants, et enfin la trésorerie. Avant d'entrer à la présentation proprement dite de ces éléments, il est indispensable de savoir pour chaque élément ses composants spécifiques.

1.1.1. Rappel terminologique

A) Les emplois

Ils rassemblent les destinations des fonds de l'entreprise. Elles comportent les emplois stables, les actifs courants d'exploitation, les actifs courants hors exploitation, ainsi que la trésorerie active. *Les emplois stables* représentent les investissements opérés par l'entreprise, ou plus précisément les actifs immobilisés.

Pour la Chocolaterie Robert, ils regroupent les immobilisations incorporelles (licence, brevet, concession, logiciel) et les immobilisations corporelles (terrain, construction, les différents matériels, agencements, aménagements, installations), les immobilisations en cours, les impôts différés ANC.

Les actifs courants d'exploitation, concernent les stocks des matières premières et les fournitures consommables, les produits en cours de production, les produits finis, les créances octroyés aux clients, les autres créances.

Les actifs hors exploitation sont des actifs qui ne participent pas directement aux activités d'exploitation de l'entreprise comme les placements...

La trésorerie active est composée des fonds en caisse et les dépôts à vue.

B) Les ressources

Les ressources décrivent la provenance des différents financements mis à la disposition de l'entreprise pour financer ses emplois. Elles unissent les ressources stables, les passifs courants d'exploitation, les passifs hors exploitation, ainsi que les trésoreries

passives*. *Les passifs courants d'exploitation* sont notamment les obligations de l'entreprise envers ses fournisseurs. *Les passifs hors exploitation* sont les obligations que doit l'entreprise en dehors de ses activités d'exploitation normale comme les impôts sur les revenus. *La trésorerie passive* est composée par les concours bancaires et les découverts bancaires.

Comme nous savons parfaitement les composants des éléments fondamentaux de la structure financière, il est temps de présenter ces valeurs chiffrées et l'emploi d'un tableau est plus rationnel pour une bonne présentation.

1.1.2. Les emplois

Présentons sous forme de tableau ces emplois :

Tableau 3 : TABLEAU DES EMPLOIS DU BILAN FONCTIONNEL

(Unité monétaire : K Ar)

EMPLOIS	2011	2012	2013
EMPLOIS STABLES			
Immobilisations incorporelles	80.525	87. 225	141.355
Immobilisations corporelles	3.862.448	4 .132. 367	4.637.719
Immobilisations en cours	4.752	51. 487	54.972
Immobilisations financières	-	-	-
TOTAL ES	3.947.725	4 .271. 080	4.834.046
ACTIFS COURANTS D'EXPLOITATION			
Stocks et en cours	1.105.544	951.074	777.885
Créance d'exploitation	912.935	832.469	1.553.512
TOTAL ACE	2.018.479	1.783.542	2.331.397
ACTIFS COURANTS HORS EXPLOITATION			
Créances hors exploitation	-	-	-
TOTAL ACHE	-	-	-
TRESORERIE ACTIVE			
Disponibilité en caisse	101.752	707.042	350.634

Source : Chocolaterie Robert, Etats financiers

1.1.3. Les ressources

Présentons maintenant sous forme de tableau ces ressources :

Tableau 4 : TABLEAU DES RESSOURCES DU BILAN FONCTIONNEL

(Unité monétaire : K Ar)

RESSOURCES	2011	2012	2013
RESSOURCES STABLES			
Capitaux propres	1.374.119	1.538.041	1.651.154
Amortissements et PV	2.266.465	2.605.171	2.949.915
Emprunts et dettes financières (PNC)	-	-	-
TOTAL RS	3.640.584	4.143.212	4.601.069
PASSIFS COURANTS D'EXPLOITATION			
Dettes fournisseurs	441.595	515.452	589.520
Autres dettes	1.758.379	1.803.001	1.896.860
TOTAL PCE	2.199.974	2.318.453	2.486.380
PASSIFS COURANTS HORS EXPLOITATION			
Dettes hors exploitation	-	-	-
TOTAL PCHE	-	-	-
TRESORERIE PASSIVE			
Solde créditeur de banque	227.397	300.000	428.630
TOTAL TP	227.397	300.000	428.630

Source : Chocolaterie Robert, Etats financiers

1.2. Les agrégats tirés du bilan fonctionnel et leur évolution

Ces valeurs sont l'ensemble des agrégats financiers tel que le FRNG et le BFR et la Trésorerie Nette. Avant notre analyse du bilan fonctionnel, il est préférable de rappeler à chaque rubrique les relations bilanciellles dans cette analyse.

1.2.1. Le Fonds de Roulement Net Global

Le calcul des Fonds de roulement net global a pour objectif de conclure l'existence ou l'inexistence d'un fonds de roulement positif par l'appréciation de l'équilibre entre les ressources et les emplois ou plus précisément leurs adéquations. Le FRNG est la part des

ressources stables qui finance les actifs immobilisés pour assurer l'équilibre financier afin d'éviter la fermeture. Donc :

$$\text{FRNG} = \text{RESSOURCES STABLES} - \text{EMPLOIS STABLES}$$

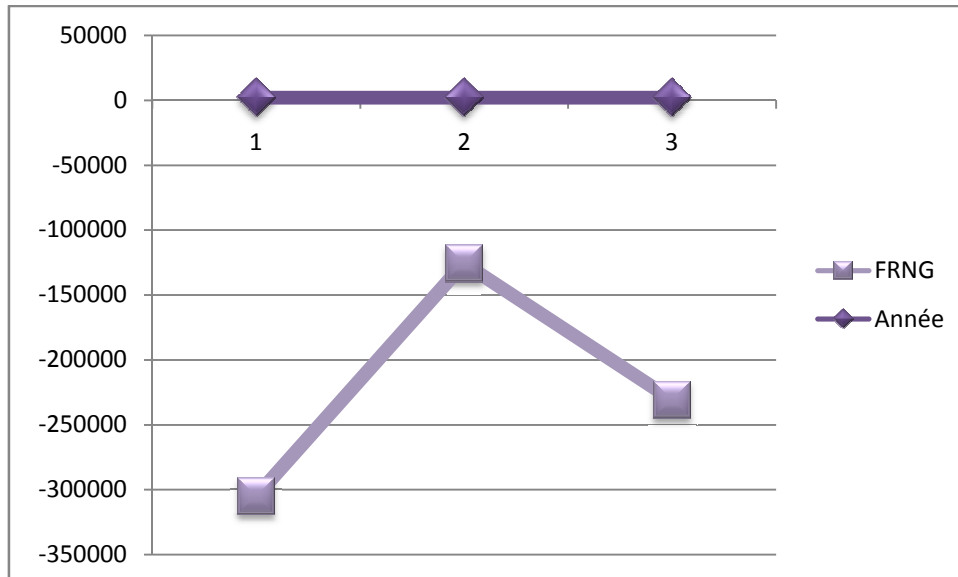
Passons maintenant sa détermination pour savoir sa valeur et son évolution de 2011 à 2013 à l'aide d'un tableau et présentons la graphique de sa variation.

Tableau 5 : Détermination du FRNG (Montant en KAr)

Désignations	2011 (Année 1)	2012 (Année 2)	2013 (Année 3)
RS	3.640.548	4.143.212	4.601.069
ES	3.947.725	4.271.080	4.834.046
FRNG	(307.177)	(127.868)	(232.977)

Source : Auteur, Novembre 2014

Figure 2 : Variation du Fonds de Roulement Net Global



Source : Auteur, Novembre 2014

On a construit le tableau ci-dessus pour ressortir la valeur du FRNG pour les trois années successives. Il montre que la valeur du FRNG en 2011 est de - **307.177.000Ar** ; - **127.868.000Ar** en 2012 ; et enfin - **232.977.000Ar** pour 2013.

A partir de la présentation graphique, on pourrait voir que durant trois années le FRNG est toujours négatif, sa valeur reste très faible. Ces Fonds de roulement ainsi calculés doivent être reprochés des besoins en fonds de roulement de la même période. L'évolution entre ces deux rubriques permet de déduire l'atteinte ou non de l'équilibre financière.

1.2.2. Le Besoin en Fonds de Roulement

Le BFR concerne les besoins qui sont générés par les décalages existants (paiements – fournisseurs, les stocks, et les créances – clients entre les éléments du cycle d'exploitation. Le besoin de financement naît du cycle d'exploitation est appelé BFR. Etant un besoin permanent, le cycle d'exploitation se renouvelant périodiquement, il est naturel qu'il soit financé par une ressource stable. Quant au calcul des besoins en fonds de roulement, il sert à savoir le fonds de roulement nécessaire dans un cycle d'exploitation. Le BFRE est constitué par deux éléments qui sont le BFRE et le BFRHE ; le BFRE concerne les besoins liés directement à l'exploitation directe de l'entreprise. Par contre, le BFRHE est à caractère imprévisible et qui ne rentre pas dans le cycle d'exploitation. On a la formule :

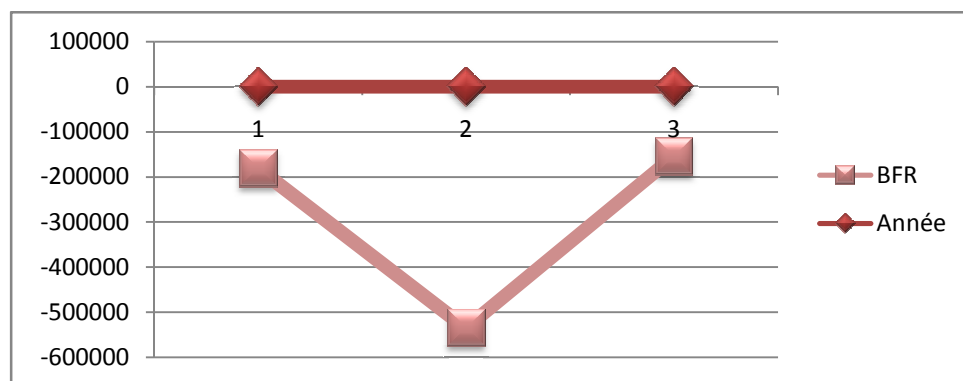
$$\text{BFR} = (\text{ACE} - \text{PCE}) + (\text{ACHE} - \text{PCHE}) \text{ ou } \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

Tableau 6 : Détermination du BFR (Montant en K Ar)

Désignations	2011(Année 1)	2012(Année 2)	2013(Année 3)
BFRE	(181.496)	(534.911)	(154.982)
BFRHE	-	-	-
BFR	(181.496)	(534.911)	(154.982)

Source : Auteur, Novembre 2014

Figure 3 : Variation de Besoin en Fonds de Roulement



Source : Auteur, Novembre 2014

Il est à noter que l'entreprise n'a pas de BFRHE dans le bilan fonctionnel pour les trois années. Après la lecture du tableau ci-haut, on a pu constater que les Besoins en Fonds de Roulement liés à l'exploitation directe (BFRE) de l'entreprise restent toujours négatifs au fur et à mesure du temps. Ce qui est logique que les passifs courants d'exploitation sont supérieurs aux actifs courants durant les trois années successives. Et la graphique nous montre que le besoin en fonds de roulement se décroît chaque année.

1.2.3. La Trésorerie Nette

La **trésorerie nette** est l'**excédent de liquidités détenues par l'entreprise par rapport aux dettes financières à court terme**. La trésorerie nette n'est autre que la différence entre le FRNG et le BFR, ce qui fait d'elle un paramètre d'appréciation de l'équilibre financier. On a donc la relation fondamentale de trésorerie comme suit:

$$TN = FRNG - BFR$$

Présentons sous forme de tableau la valeur de la trésorerie nette en fonction de la valeur du FRNG et du BFR pour chaque année. Puis présentons leurs variations par un graphe.

Tableau 7 : Détermination de la trésorerie nette (Montant en KAr)

Désignations	2011 (année 1)	2012 (année 2)	2013 (année 3)
FRNG	(307.177)	(127.868)	(232.977)
BFR	(181.496)	(534.911)	(154.982)
TN	(125.681)	407.043	(77.996)

Source : Auteur, Novembre 2014

Il est à noter que la trésorerie nette peut-être aussi obtenue par une autre manière, par la différence entre l'actif de trésorerie et le passif de trésorerie.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Actifs de trésorerie} - \text{Passifs de trésorerie}$$

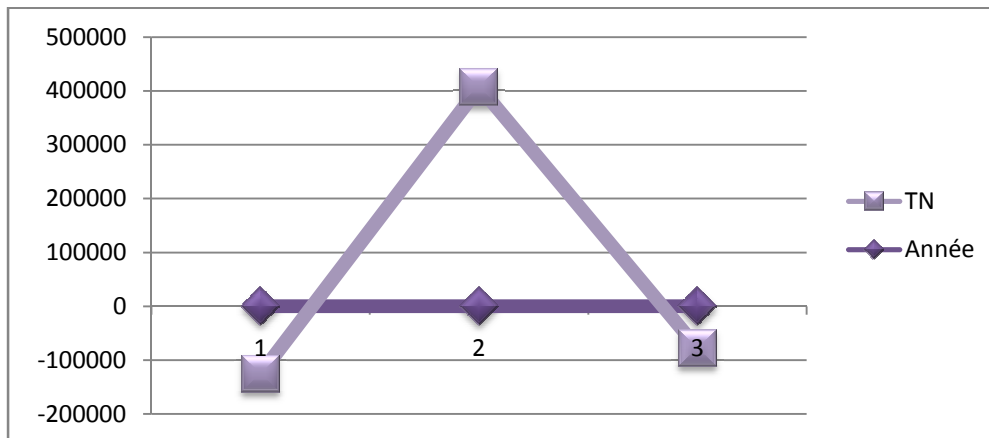
Tableau 8 : Détermination de la trésorerie nette (Montant en K Ar)

Désignations	2011 (année 1)	2012 (année 2)	2013 (année 3)
TA	101.752	707.042	350.634
TP	227.397	300.000	428.630
TN	(125.681)	407.043	(77.996)

Source : Auteur, Novembre 2014

D'après ce tableau ci-dessus, on peut constater que le solde de la trésorerie nette pour chaque année. Pour l'année 2011 elle est de **-125.681.000Ar** ; **407.043.000Ar** pour l'année 2012 ; enfin - **77.996.000Ar** pour 2013. En allant toujours de ce tableau, la trésorerie nette reste négative pour les trois années successives à l'exception l'année 2012. Cependant, c'est en 2012 que l'entreprise possède le niveau du BFR le plus élevé entre les trois années successives. Graphiquement, la trésorerie nette de ces trois années se présente comme suit :

Figure 4 : Variation de la trésorerie nette



Source : Auteur, Novembre 2014

Et d'après la représentation graphique, la trésorerie nette au-dessus de 0 est très remarquée c'est une valeur positive, et tandis que pour les deux autres années la trésorerie nette reste dans le même alignement.

Même si la déduction de la trésorerie nette est très essentielle pour le diagnostic financier, l'étude des ratios est aussi indispensable pour approfondir l'analyse de la structure financière. Cependant, il existe les ratios d'activités et les ratios de structures que nous allons étudier dans la section ci-dessous.

SECTION II : LES RATIOS

Le ratio est un outil d'analyse financière qui nous donne une idée sur la situation financière de l'entreprise. L'analyse par la méthode des ratios permet de mesurer les forces et les faiblesses de l'entreprise, à partir de l'analyse et de l'interprétation des données comptables.

Le ratio n'est autre que le rapport de deux grandeurs préalablement choisies entre les divers postes du bilan et des comptes de résultats ou entre les autres données économiques, quantifiées et valorisées, afin de dégager des relations caractéristiques considérées comme des indices révélateurs du comportement d'entreprise.

Commençant par les ratios de structure, il a pour objectif d'étudier le financement des activités de l'entreprise afin d'apprécier l'équilibre financier

2.1. Les ratios de structure

En général, ils comportent trois ratios à savoir : le ratio de financement des emplois, le ratio d'autonomie financière, le ratio de liquidité.

2.1.1. Le ratio de financement des emplois

Rappelons que le ratio « financement des emplois » mesure la qualité des dispositions prise par l'établissement pour le financement de ses emplois stables. En principe, les emplois stables doivent être financés par les ressources stables. Ce ratio permet de savoir si cette règle est respectée par l'entité. Il s'est obtenu par la formule suivante :

$$\text{Ratio de couverture des emplois stables} = \text{RS} \div \text{ES}$$

Tableau 9 : Détermination du ratio de couverture des emplois stables (Montant en K Ar)

Désignation	2011	2012	2013
RS	3.640.548	4.413.212	4.601.069
ES	3.947.725	4.271.080	4.834.046
Ratio de couverture des RS	92,22%	97%	95,18%

Source: Chocolaterie Robert, Etats financiers

En sachant que ce ratio mesure le degré de couverture des emplois stables par les ressources stables, le tableau ci-dessus montre que ce ratio est inférieur à 1 aux cours des trois (3) dernières.

2.1.2. Le ratio d'autonomie financière

Quant au ratio d'autonomie financière, il permet de savoir si une entreprise est autonome financièrement et vis-à-vis des prêteurs de fonds. Ce ratio s'obtient d'une manière suivante :

$$\text{Ratio de l'autonomie financière} = \text{Capitaux propres} \div \text{Total passif}$$

Tableau 10 : Détermination du ratio de l'autonomie financière (Montant en K Ar)

Désignation	2011	2012	2013
Capitaux propres	1.374.119	1.583.041	1.651.154
Dettes financières	0	0	0
Ratio de l'autonomie financière	∞	∞	∞

Source : Chocolaterie Robert, Etats financiers

La valeur du ratio d'autonomie financière est infinie pour les années successives est très faible c'est-à-dire qu'il reste plus ou moins inchangé.

2.1.3. Le ratio concernant la liquidité

La notion de "liquidité" concerne la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme (dettes à un an au plus envers les établissements de crédit, les fournisseurs, personnel....) en utilisant ses actifs à court terme (créances, disponibilité). Comme nous savons ce ratio est composé de deux ratios principaux qui ne sont autre que « le ratio de liquidité générale » et « le ratio de liquidité immédiate ». A titre de rappel, le premier indique Il indique qu'une entreprise a suffisamment d'actifs liquides pour régler ses dettes et engagements à court terme (12 mois). Concernant « le ratio de liquidité immédiate », il indique la capacité de l'entreprise à faire face aux exigences immédiates de ses créanciers sans tenir compte des stocks et les avances. On obtient ces deux ratios de la manière suivante :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = AC \div PC$$

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = (AC - \text{Stocks}) \div PC$$

Tableau 11 : Détermination du ratio de liquidité (Montant KAr)

Désignation	2011	2012	2013
AC	2.120.231	2.490.586	2.682.032
Stocks	1.105.544	951.074	777.885
(AC – Stocks)	1.014.687	1.539.512	1.904.147
PC	2.427.372	2.618.454	2.915.010
LIQUIDITE GENERALE	87,34%	95,12%	92%
LIQUIDITE IMMEDIATE	41,8%	58,79%	65,32%

Source : Chocolaterie Robert, Etats financiers

De ce tableau, on peut voir que le ratio de liquidité générale est inférieur à 1 pour les trois années successives. Et pour les deux dernières années sa valeur a un peu augmenté en moyenne 6%.

Le ratio de liquidité immédiate a aussi augmenté respectivement avec le ratio de liquidité générale chaque année même sa valeur est assez faible en 2012.

2.2. Les ratios d'activités

Les problèmes rencontrés ci-dessus nous amène à conclure qu'il y a une divergence entre le crédit clients et le crédit fournisseurs. Il est à noter que ces ratios sont généralement exprimés en nombre de jour.

2.2.1. Le ratio de crédit clients

Le crédit clients n'est autre que la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise à ses clients. Sa détermination est comme suit :

$$\text{Ratio de crédit clients} = (\text{créances client} \div \text{chiffre d'affaire T.T.C}) * 360$$

Ce tableau ci-dessous va les présenter :

Tableau 12: Détermination du ratio « crédit client » (Montant K Ar)

Désignation	2011	2012	2013
Créances client	310.372	374.859	496.378
CA TTC	3.884.432	4.830.055	5.319.512
Ratio « crédit clients »	29 jours	27 jours	34 jours

Source : Chocolaterie Robert, Etats financiers

On a trouvé que la durée moyenne du crédit client passe de 29 jours en 2011 de 35 jours en 2013. Et depuis 2013 l'entreprise n'accorde plus que 34 jours de crédit pour ses clients pour le règlement. En moyenne pour les trois années successives la « durée crédit client » est d'un mois.

2.2.2. Le ratio de crédit fournisseurs

Le crédit fournisseurs est la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Ratio de crédit fournisseurs} = ((\text{Fournisseurs} + \text{Effets à payer}) \div (\text{Achats et services extérieurs T.T.C}) * 360))$$

Présentons sous forme de tableau sa détermination pour les trois années successives.

Tableau 13 : Détermination du ratio de crédit fournisseurs (Montant K Ar)

Désignation	2011	2012	2013
Dettes fournisseurs	441.595	515.452	589.520
Achats et services extérieurs TTC	3.884.432	4.830.055	5.319.512
Ratio « crédit fournisseur »	51 jours	54 jours	54 jours

Source : Chocolaterie Robert, Etats financiers

Quant à la durée moyenne crédit fournisseur, elle a connu une légère augmentation chaque année, en moyenne les fournisseurs laissent à l'entreprise 1,5 mois pour le paiement pendant ces trois années.

Pour conclure, ce chapitre nous a permis de faire connaissance la Chocolaterie Robert, et d'employer les matériels et méthodes de notre étude afin d'exposer clairement les résultats obtenus lors de notre enquête. D'une part, nous avons vu la présentation du bilan fonctionnel, par la représentation des emplois et des ressources dans un tableau. En plus, on a pu présenter des données chiffrées concernant de la société et diverses analyses à savoir le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) ; le Fonds de Roulements Net Global (FRNG) ; la Trésorerie (T) ainsi que de présenter quelques types des ratios significatifs et leurs propres variations pour apprécier l'équilibre financier. Ces résultats sont présentés pour optimiser les interprétations et les analyses, et afin de vérifier d'une manière plus facile l'hypothèse fondamentale et les deux sous hypothèses. D'autre part, l'analyse de la structure financière par la méthode des ratios donne une possibilité de fournir les informations utiles et pertinentes dans l'analyse proprement dite. Cette méthode est pratique pour ramener les chiffres à leur simple expression en permettant de mesurer voire même contrôler l'évolution dans le temps et dans l'espace les phénomènes étudiés en analyse financière. Ainsi, il est temps pour la d'identifier les problèmes existants après l'analyse de la structure financière et la validation des hypothèses au niveau de la situation existante. En bref, il peut exister des situations très dangereuses qui peuvent représenter des grands risques pour la société. On va aussi voir maintenant la résolution des problèmes dans le suivant chapitre.

.

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous allons mettre en évidence le rapport à l'analyse de la situation réelle de la structure financière de la Chocolaterie Robert avec le cadre théorique. Ce chapitre est structuré en deux sections, la première concerne les discussions qui consistent à interpréter les résultats exposés dans le précédent chapitre. Notre interprétation se base sur les hypothèses préalablement posées, afin de vérifier et valider si nécessaire l'hypothèse fondamentale et les deux sous hypothèses. Ces discussions se penchent sur les agrégats tirés du bilan fonctionnel (le Fond de Roulement, le Besoin en Fonds de roulement, la Trésorerie Nette) et les ratios, sur l'analyse SWOT, et enfin sur la validation des hypothèses.

Quant à la deuxième section, nous allons nous concentrer sur les recommandations. Ces dernières sont valorisées par les améliorations afin d'optimiser la structure financière; et d'en remédier à la situation actuelle. De plus, nous allons proposer quelques conseils pour conserver les points forts de l'entreprise, les suggestions pour les mises en œuvre des solutions proposées. Et vu que notre analyse s'est focalisée sur l'étude du bilan fonctionnel construit à partir du bilan comptable, il est très important d'apporter des améliorations au niveau de l'établissement de ce bilan de base.

SECTION I : DISCUSSIONS ET VALIDATION DES HYPOTHESES

La discussion est un examen des résultats présentés précédemment, ce qui fait d'elle très indispensable dans notre travail de recherche. C'est dans ce chapitre que nous allons discuter sur les agrégats tirés du bilan fonctionnel. Puis, nous allons entamer à la vérification des hypothèses et sur l'analyse SWOT des situations réelles qui pourraient changer radicalement la structure financière de l'entreprise.

1.1. Discussions sur les agrégats tirés du bilan fonctionnel

Cette discussion sur la structure financière consiste à procéder à une analyse de l'équilibre financier à travers le bilan fonctionnel, puis interpréter les agrégats et les ratios, et afin de vérifier le premier sous hypothèse « L'équilibre financier est respecté si le Fonds de Roulement net Global est suffisant pour couvrir le Besoin en Fonds de Roulement. ». Cette section va donc mettre en exergue les aspects des problèmes que nous qualifierons de cruciaux lors de notre passage dans la société. Ces agrégats sont destinées à être analysés et interprétés issus des résultats. Le FRNG, le BFR, la Trésorerie nette. Reproduisons d'abord le tableau d'analyse fonctionnelle.

Tableau 14 : Tableau de synthèse de l'analyse fonctionnelle (Montant en K Ar) :

ELEMENTS	2011	2012	2013
RESSOURCES STABLES	3.640.548	4.143.212	4.601.069
EMPLOIS STABLES	3.947.752	4.271.080	4.834.046
FRNG	(307.177)	(127.868)	(232.977)
BFRE	(181.496)	(534.911)	(154.981)
BFRHE	-	-	-
BFR	(181.496)	(534.911)	(154.981)
TN	(125.681)	407.043	(77.996)

Source : Chocolaterie Robert, Etats financiers

Pour mieux comprendre notre processus d'analyse, la reproduction du tableau de synthèse de l'analyse fonctionnel est importante, car notre discussion est orientée par l'interprétation des éléments dans ce tableau.

1.1.1. Le FRNG

En étant une marge de sécurité destinée à financer les besoins du cycle d'exploitation ayant un caractère permanent, La valeur du fonds de roulement est en principe positive. Après le retraitement des bilans comptables de la Chocolaterie Robert pour trois années successives (2011, 2012, 2013) on a pu ressortir le bilan fonctionnel qui nous présente une valeur négative du FRNG pour les trois années. Cette situation est rare mais pourtant possible, ce qui implique alors que les emplois stables n'ont pas été couverts par les ressources stables, donc le reste est couvert par les dettes à court terme. En effet, les emplois stables sont nettement supérieurs que les ressources stables. En outre, on peut déduire de cette situation que l'entreprise finance ses investissements par des moyens financiers à court terme.

On peut donc dire que l'entreprise connaît une difficulté à couvrir ou plus précisément à financer les emplois stables. La première conséquence de ce phénomène, c'est l'entreprise ne peut pas payer à temps ses fournisseurs et les autres dettes à court terme. L'autre conséquence c'est l'entreprise est dans l'incapacité de financer ses investissements au moyen de ses ressources stables.

1.1.2. Le BFR

Après la construction du bilan fonctionnel, on a tiré les valeurs des agrégats financiers spécifiques à l'analyse de la structure financière de l'entreprise et on a trouvé que la valeur du BFR pour les années successives reste négative. Or, en principe sa valeur devrait être toujours positive. Dans ce cas, les emplois d'exploitation de la Chocolaterie sont inférieurs aux ressources d'exploitation. Cela signifie que les dettes d'exploitation (dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales) sont supérieures à l'actif circulant d'exploitation (stocks, avances et acomptes et créances clients). L'entreprise n'a pas donc pas de besoin d'exploitation à financer mais plutôt un excédent de ressource en fonds de roulement. On peut aussi supposer que presque les clients payent au comptant grâce leurs stratégies de distribution très perfectionnées, et d'après notre enquête la société Chocolaterie Robert n'accorde aucun crédit qu'à une certaine catégorie de clientèle à savoir : « aux clients grandes surfaces » : ce sont les grandes surfaces comme JUMBO SCORE, SHOPRITE,...et « aux Clients grossistes » :les revendeurs des marchandises générales en gros.

Le tout fait que le besoin en fonds de roulement dégage des ressources de financement. L'analyse de la structure ne reste pas sur l'analyse du FRNG et sur le BFR, l'analyse de la trésorerie est aussi très importante pour apprécier l'équilibre financier.

1.1.3. La trésorerie nette

Elle n'est autre que la différence entre les fonds de roulement net global et les besoins de fonds de roulement afin d'apprécier l'équilibre financier dans la structure financière de l'entreprise. Elle est aussi le reste des ressources de l'entreprise après avoir financés leur besoins d'exploitation. Après la lecture du tableau de synthèse de l'analyse fonctionnelle, on peut trouver que l'entreprise dispose une trésorerie nette positive seulement en 2012. C'est-à-dire que pour 2011 et 2013 le solde net de trésorerie reste négatif. En principe, l'actif de trésorerie doit être supérieur du passif de trésorerie passive pour obtenir un solde de trésorerie positif. En d'autre terme, la trésorerie nette positive est seulement obtenue si le montant du fonds de roulement net global est plus élevé que celui du besoin. C'est le cas de 2012, l'équilibre financier de l'entreprise est bien respecté, et tout cela permet la disposition des excédents de trésorerie. Contrairement à cette situation, en 2011 comme en 2013 la trésorerie nette est négative car pour ces deux années le passif de trésorerie est plus élevé que l'actif de trésorerie. En ajoutant à cela, on peut dire aussi que le montant du fonds de roulement net global est nettement inférieur celui du besoin. Le tout fait affecte directement le solde net de trésorerie qui dit non-respect de l'équilibre financier et l'entreprise dispose un déficit de trésorerie.

Il est aussi très important pour l'entreprise de connaître et de maîtriser sa structure financière à travers l'analyse des ratios.

1.2. Discussions sur les ratios

Les discussions sur les ratios sont orientées vers l'analyse et interprétation des multiples ratios à savoir : le ratio de liquidité, le ratio de structure, ratio crédit fournisseur et client. A titre de rappel, le ratio est le rapport de deux grandeurs préalablement choisies entre les divers postes du bilan et des comptes de résultats ou entre les autres données économiques, quantifiées et valorisées, afin de dégager des relations caractéristiques considérées comme des indices révélateurs du comportement d'entreprise.

1.2.1. Le ratio de structure

Le ratio de structure est composé de quatre ratios, le ratio de couverture des emplois stables, le ratio d'autonomie financière, le ratio de liquidité générale et le ratio de liquidité immédiate. Les deux premiers ratios sont destinés à l'analyse la santé de l'entreprise, afin de connaître si l'entreprise est en bonne état de santé ou non.

Etudions en premier **le ratio de couverture des emplois stables** qui va mesurer la qualité des dispositions prise par l'établissement pour le financement de ses emplois stables. En principe, ce ratio est supérieur à 1 ou 100% pour affirmer que les emplois stables sont bien couverts par les ressources et que l'équilibre financier est bien respecté. Après notre analyse on remarque que pour les trois années successives cet équilibre n'est pas toujours respecté. Pour 2011, les ressources stables ne couvrent que 92,22% des emplois stables. Et en 2012, les ressources stables ne couvrent que 97% des emplois, et enfin pour 2013 les ressources stables ne couvrent que 95,18% des emplois stables. Elle a un ratio de couverture des emplois stables inférieur à 1. Les ressources stables n'arrivent donc pas à couvrir les emplois stables. On constate que cela prouve la situation du fonds de roulement net global. Un ratio inférieur à 1 est le signe d'un fonds de roulement négatif et évoque la faiblesse de la structure financière de la société.

Le ratio d'autonomie financière mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter. C'est à partir du ratio qu'on peut envisager le recours à des dettes comme moyen de financement. D'après la règle générale, ce ratio devrait être supérieur à 1 si on rapporte les capitaux propres aux dettes financières. Après notre analyse, ce ratio a une valeur infinie pour les trois années d'exercice successives de la Chocolaterie Confiserie Robert. On peut dire alors qu'elle a respecté cette règle car elle est autonome financièrement. Ce qui est évident que l'entreprise finance entièrement ses ressources par ses fonds propres sans jamais recourir aux dettes à long terme durant ces trois années.

Nous savons que le ratio concernant la liquidité est composé par le ratio de liquidité générale et le ratio de liquidité immédiate. Analyse un par un ce ratio.

Le ratio de liquidité générale est un indicateur pour connaître si une entreprise a suffisamment d'actifs liquides pour régler ses dettes et engagements à court terme. Autrement dit, il mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme pendant une année. La liquidité générale de la Chocolaterie Robert s'affiche avec un ratio de 0,87 pour 2011 et 0,95 pour 2012 et enfin 0,92 pour 2013. Ce qui est un mauvais signe car l'entreprise n'a pas de marge de sécurité suffisante pour payer en argent liquide ses engagements. Il est évident qu'au moment où l'échéance arrive à terme la totalité des actifs à court terme convertie en argent liquides n'arrivent pas à honorer les dettes à court terme. En un mot, à échéance la solvabilité de l'entreprise est fortement critique.

Le ratio de liquidité immédiate indique la capacité de l'entreprise à faire face aux exigences immédiates de ses créanciers sans tenir compte des éléments qui ne peuvent être immédiatement réalisés (stocks et avances). A titre de rappel, il sert donc à mesurer la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses disponibilités. Après la détermination de ce ratio pour les trois années on a pu constater que la valeur de ce ratio augmente d'une année à l'autre. En 2011, la liquidité immédiate de l'entreprise s'affiche avec un ratio de 0,41. Ce qui explique qu'à échéance seul 41% des éléments d'actif les plus liquides couvrent les dettes à court terme. En 2012 et 2013, la situation s'est un peu améliorée car 58% des éléments d'actif les plus liquides couvrent les dettes à court terme en 2012. Et pour 2013, 65% des éléments d'actif les plus liquides arrivent à couvrir les dettes à court terme. On peut prouver alors que les disponibilités de l'entreprise ne sont pas toujours suffisantes pour honorer ses dettes à court terme même si la valeur de ce ratio augmente chaque année.

Les problèmes rencontrés ci-dessus nous amène à conclure qu'il y a une divergence entre la durée moyenne du crédit clients et la durée moyenne du crédit fournisseurs. L'étude de ces ratios concerne les ratios d'activités.

1.2.2 Les ratios d'activités

Le crédit client et le crédit fournisseur sont les deux ratios qui composent dans le ratio d'activités. Le ratio « durée moyenne du crédit clients » mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise à ses clients. Selon les calculs effectués, l'entreprise accorde en moyenne **1mois** à ses clients pour le règlement.

Concernant le ratio « durée moyenne du crédit fournisseurs » qui mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. En principe, il doit être supérieur au ratio du crédit clients. Après les calculs, l'entreprise dispose d'un ratio « durée moyenne du crédit fournisseurs » de 1,5 mois c'est-à-dire que ses fournisseurs exigent un remboursement en moyenne d'un mois et demi pour les trois années. En effet, même si le ratio « durée moyenne du crédit fournisseurs » est supérieur du ratio « « durée moyenne du crédit clients » et que la règle est respectée ; leur différence est très faible car l'entreprise n'a que **deux semaines** (0,5mois) entre le règlement de ses fournisseurs et l'encaissement de ses clients.

Les clients et les fournisseurs font partie de l'environnement de l'entreprise. L'étude de la structure financière a donc aussi besoin une bonne connaissance de l'environnement.

Pour se faire, on a opté la méthode FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) ou le SWOT pour les anglophones. A titre de rappel, c'est un outil très pratique lors de la phase de diagnostic stratégique. Il présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement. Il est à noter que l'analyse FFOM commence par l'élaboration des questionnaires. Il est temps de présenter les réponses de ces multiples questions afin de bien comprendre la situation réelle de l'entreprise faisant notre objet d'étude.

1.3. Analyse FFOM

Les discussions sur les agrégats tirés du bilan fonctionnel et les ratios ainsi présentés dans la section précédente découlent les interprétations l'étude des états financiers de la Chocolaterie Confiserie Robert. Pourtant, ces interprétations reflètent les forces et les faiblesses de l'entreprise. Cette analyse va alors se concentrer sur les situations qui ont déjà influencé l'atteinte de l'équilibre financier, et à la continuité des activités de l'entreprise.

1.3.1. Les forces et les faiblesses

En général, les forces et les faiblesses concernent l'analyse de situation interne de l'entreprise. Les forces représentent les points positifs d'une entreprise, grâce à des ressources ou compétences qu'elle détienne et procurant un avantage concurrentiel, par contre les faiblesses constituent les aspects négatifs, en quelque sorte un manque au regard d'un (voire plusieurs) facteurs clés de succès face aux concurrents.

D'après notre analyse de la structure financière on a constaté deux forces à savoir le Besoin en Fonds de Roulement négatif et ratio d'autonomie financière très satisfaisante.

Premièrement, un BFR négatif est vraiment une force pour l'entreprise car elle n'a pas besoin de financer ses activités d'exploitation. Ainsi, le besoin en fonds de roulement dégage des ressources de financement. C'est-à-dire que le bon fonctionnement des activités d'exploitation de l'entreprise est assuré car aucune risque de non liquidité n'arriverait jamais car les ressources d'exploitation courante sont supérieures que les emplois d'exploitation courante.

Deuxièmement, l'entreprise est autonome financièrement car elle a comme ratio d'autonomie financière d'une valeur infinie ce qui veut dire que l'entreprise est bien en mesure de financer entièrement ses ressources par ses fonds propres sans recourir aux dettes à long terme. A part ces forces constatées par le biais d'une analyse financière, la Chocolaterie

Robert aussi possède plusieurs aspects positifs et plus spécifique par rapport à ses concurrents. La Chocolaterie Robert n'a pas besoin d'importer ses matières car ses intrants de production (cacao et sucre) se trouvent sur place. Presque 85% de ses intrants se trouvent à Madagascar, car elle récolte environ 600 tonnes par an de cacao brut dans leur champs de cacao qui si se situent dans la région Nord-Ouest de Madagascar, plus précisément à Ambanja.

En outre, la société adopte la méthode de travail HACCP « Hazard Analysis Critical Control Point » ou en français « Analyse des dangers- points critiques pour leur maîtrise ». L'HACCP est un système de gestion qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs au regard de la sécurité social. En général, cette méthode concerne les règles d'hygiène et de propreté appliquées dans les usines de production. Elle a adopté cette nouvelle méthode de travail car en adoptant plusieurs portes s'ouvrent à l'extérieur pour l'entreprise et en plus cette méthode procure beaucoup de garantie.

Passons maintenant à la présentation des faiblesses de l'entreprise, à priori parlons les faiblesses au niveau de la structure financière et après les autres faiblesses de l'entreprise. La première faiblesse de l'entreprise c'est qu'elle possède un Fonds de Roulement négatif durant les trois années successives c'est-à-dire que ses emplois stables sont plus élevés que ses ressources stables. En effet, les emplois stables sont plus élevés que les ressources stables. Elle a de la difficulté à financer ses exploitations stables car les emplois stables ne sont pas financés par les ressources stables mais à l'aide des dettes d'exploitation. De plus, en 2011 et 2013 l'entreprise avait un solde de trésorerie net négatif qui signifie le non-respect de l'équilibre financier et déficit de trésorerie. En ajoutant à cela, la durée de crédit fournisseur est très proche celle de la durée de crédit client, et cette situation pose un risque d'insolvabilité à échéance.

En outre, on a pu constater les faiblesses de l'entreprise à travers le ratio de structure. Après notre analyse on trouve que pour les trois années successives le ratio de couverture des emplois stables est en moyenne 0,95 c'est-à-dire les ressources stables ne couvrent que 95% des emplois stables. Ce qui signifie l'équilibre n'est pas donc respecté. Sa faiblesse c'est que ses ressources stables n'arrivent donc pas à couvrir les emplois stables.

De plus, selon les calculs la liquidité générale de la Chocolaterie Robert s'affiche avec un ratio de 0,87 pour 2011 et 0,95 pour 2012 et enfin 0,92 pour 2013. Ce qui représente une faiblesse car au moment où l'échéance arrive à terme la totalité des actifs à court terme

convertis en argent liquide n'arrivent pas à honorer les dettes à court terme. En ajoutant à cela, l'entreprise dispose d'un ratio de liquidité immédiate inférieur à 1 durant les trois années successives. On prouve que les disponibilités de l'entreprise ne sont pas suffisantes pour honorer ses dettes à court terme même si la valeur de ce ratio a augmenté jusqu'à 0,65 en 2013. A part ces faiblesses constatées par le biais d'une analyse financière, la Chocolaterie Robert a quelques faiblesses. Sa première faiblesse, c'est que la société n'a pas une direction des ressources humaines et une direction Marketing au niveau de son organigramme. Or, l'existence d'un poste de direction des ressources humaines est très importante car la réussite d'une entreprise dépend aussi de sa capacité à pratiquer une gestion efficace de son personnel. Quant à la direction marketing, son emplacement est très essentiel pour réaliser des tâches plus spécifiques par rapport à la direction commerciale existante pour que l'entreprise puisse accroître son exportation et aussi de retenir sa place de leader par rapport à ses concurrents nationaux. Le manque de coopération inter-îles est aussi une faiblesse pour l'entreprise en allant d'un point de vue commercial car l'entreprise veut travailler avec les îles de l'Océan Indien afin de percer le marché des îles voisines. De plus, le manque de formation préconisé par l'Etat rend faible la capacité de production car le monde évolue et en même temps la méthode de fabrication aussi s'évolue et l'entreprise risque de ne plus suivre ces évolutions faute d'échange d'expériences à l'international.

Ainsi, il est temps de présenter les menaces et les opportunités en se focalisant sur l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise.

1.3.2. Les menaces et les opportunités

Cet environnement s'avère d'un côté est une menace pour l'entreprise et d'autre côté une opportunité à saisir pour l'entreprise. Commençant par les menaces qui sont **des** changements en cours ou à venir, qui peuvent avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise. Pour le cas de la chocolaterie Robert ; la rentrée des produits importés (chocolat et confiserie) à Madagascar qui ne paye des taxes et qui s'aligne avec ses prix représente une grande menace. De plus, l'entreprise ne peut pas renouveler ses machines de production afin de suivre l'évolution de la fabrication de chocolat car les taxes douanières sont très élevées actuellement ; et il est devenu très difficile pour l'entreprise de certifier la qualité de ses produits (hygiène, propreté,...) auprès des services de la santé appartenant à l'Etat. Cela implique que sans le soutien et appui de l'Etat l'entreprise serait très menacée car elle ne peut plus être en mesure d'avoir les matériels performants garantissant l'évolution de la fabrication.

Et concernant les opportunités de l'entreprise qui représentent les zones de potentiel que l'entreprise peut exploiter chez l'environnement externe pour optimiser sa situation. D'abord il est leader à Madagascar parmi les autres Chocolateries, elle dispose 85% de la part de marché en matière de chocolat c'est-à-dire qu'il reste 15% pour la société concurrente appelée SINAGRA et les importations. Elle procure un maximum de satisfaction chez les clients. Tout cela grâce à la qualité de ses chocolats classés supérieurs qui sont caractérisés par la pureté de ses ingrédients et de son goût unique. De plus, elle a une forte notoriété dans toute la grande île, nous savons qu'elle très connue même à l'étranger surtout en Europe.

De plus, elle reçoit toujours des médailles d'or lors des salons de chocolat à l'étranger ; dernièrement elle a été primée et décorée de deux médailles d'or et trois médailles d'argent lors du dernier salon de chocolat à Paris et remise de trophée pour « ChocolateAward 2014 ».Ce qui nous prouve qu'elle n'est pas juste connue mais ses chocolats sont appréciés à l'extérieur. On constate aussi que la qualité de ses produits rend la société forte. Sa stratégie lui permet de respecter la qualité pour satisfaire les clients. La pureté des ingrédients utilisés est une des causes selon laquelle ses produits sont classés comme produits de luxe. Grâce à sa forte notoriété à Madagascar qu'à l'extérieur, l'entreprise pourrait élargir ses exportations à l'international et couvrir les marchés internationaux sont les grandes opportunités à saisir.

Pour la réalisation de cette analyse, on a posé préalablement des hypothèses pour encadrer notre étude et ces hypothèses nous ont servi comme une boussole qui guide notre étape.

1.4. Validation des hypothèses

Notre hypothèse fondamentale suppose que « **Avoir un équilibre financier permet l'optimisation de la structure financière** ». La validation de cette hypothèse passe avant tout par la vérification de deux importantes sous hypothèses.

1.4.1. Sous hypothèse 1 : L'équilibre financier de l'entreprise dépend de sa structure financière

Une entreprise doit avoir des outils d'équilibre performants permettant d'affronter les évolutions probables .Un de ces plus grands outils est le système d'équilibre financier. Des ajustements dans la structure financière sont nécessaires pour avoir l'équilibre financier.L'équilibre financier repose sur le principe de moyen monétaire suffisant pour financier les moyennes économiques mises en œuvre, plus précisément la couverture des emplois par les ressources en prenant en considération les trois grandes (investissement,

financement, exploitation) dans les différents cycles économiques de l'entreprise. L'atteinte de cet équilibre reflète alors la bonne santé de la structure financière. Il faut donc analyser la structure financière pour apprécier cet équilibre, et pourtant cette analyse s'effectue par l'analyse du bilan fonctionnel. Cette dernière comporte les grandeurs fondamentales (FRNG, BFR, Trésorerie Nette) qui dessinent la réelle structure financière de l'entreprise c'est-à-dire qu'il est impératif de comparer les différents masses du bilan classés par fonctions tout en observant le degré de couverture des emplois par les ressources. En principe, la trésorerie nette est un indicateur principal de l'équilibre qui est la différence entre le Fonds de Roulement Net Global et le Besoin en Fonds de Roulement. Or, on a trouvé que l'équilibre financier dépend premièrement du volume du Fonds de Roulement et deuxième du Besoin en Fonds de Roulement car leurs variations influencent la trésorerie nette. Un équilibre financier correct du cycle d'exploitation implique donc l'existence d'une structure financière adéquate caractérisée par l'existence d'un fonds de roulement pour couvrir les besoins car ils représentent le fonds de roulement nécessaire à cette entreprise, compte tenu des besoins et des ressources liés à l'exploitation pour que la trésorerie ne soit pas négative.

Après notre analyse, en comparant ces besoins et ces ressources, on détermine le volume des fonds nécessaires pour assurer le fonctionnement régulier de l'entreprise. Les décalages qui surgissent entre les paiements –fournisseurs, les stocks, et les créances – clients et éléments du cycle d'exploitation rendent la trésorerie nette vers un montant négatif. Car l'entreprise a des besoins en fonds de roulement à satisfaire au-delà de ses ressources actuelles.

1.4.2. Sous hypothèse 2 : L'optimisation de la structure financière assure la continuité des activités de l'entreprise

L'étude de la survie de la société dépend de sa situation financière actuelle. En analysant cette dernière on doit procéder à la comparaison des besoins et des ressources de l'entreprise pour déterminer le volume des fonds nécessaires pour assurer le fonctionnement régulier des activités d'exploitation de l'entreprise. De plus, ces éléments forment les indicateurs essentiels traçant l'avenir de l'entreprise. C'est seulement en analysant la structure d'une entreprise que l'on peut réellement trouver la meilleure façon de l'optimiser, ou plus précisément corriger les anomalies existantes et de conserver les points forts de la structure financière d'une entreprise. Ces anomalies peuvent par exemple les décalages qui surgissent entre les paiements –fournisseurs, les stocks, et les créances – clients et éléments du cycle d'exploitation qui rendent la trésorerie nette vers un montant négatif. Il faut faire en sorte que l'entreprise ne possède jamais des besoins en fonds de roulement à satisfaire au-delà de ses ressources actuelles. Si non, dans ce cas toutes les activités d'exploitation vont être

bouleversées et suspendues voire même arrêter faute de moyens financiers. Pour conclure, il est donc nécessaire de tenir compte l'importance majeure de l'optimisation de la structure en restant veillant sur les déséquilibres financiers pour assurer à long terme le bon fonctionnement des activités de l'entreprise.

En guise de conclusion, dans ce chapitre nous avons mis en rapport la situation existante de la structure financière de Chocolaterie Robert et la partie théorique. On a découvert ses forces et ses faiblesses en analysant sa structure financière et son environnement interne. L'entreprise possède plus de forces que de faiblesses dans son environnement interne. Quant à son environnement externe, des menaces et des opportunités ont été découvertes qui peuvent être des sources de freinage au bon fonctionnement de l'entreprise, ou au contraire des sources de développement durable. Etant donné que ce travail se réfère aux deux hypothèses ci-dessus, ce même chapitre contient la validation de ces dernières afin de vérifier sa correspondance à l'étude menée. Or, ces interprétations et ces anomalies détectées nécessitent des mesures correctives pour parvenir à atteindre l'objectif de notre étude qui est de contribuer à l'optimisation de la structure financière de la Chocolaterie Robert. Dans le chapitre suivant, nous allons apporter des améliorations, conseils, suggestions pour l'optimisation de la situation de l'entreprise.

SECTION II : RECOMMANDATIONS

Dans la section précédente, nous avons pu découvrir des points qui nécessitent des mesures correctives pour optimiser la structure financière de l'entreprise. Il est donc très important de consacrer ces recommandations par l'optimisation du FRNG, et du BFR. Et vue qu'une entreprise ne peut pas échapper à l'environnement, à la fin nous allons proposer des recommandations pour que l'entreprise puisse s'adapter facilement avec son environnement.

2.1 .Recommandations sur le FRNG

Dans le but d'optimiser la structure financière de la Chocolaterie Robert, corriger la situation du Fonds de Roulement qui est jugé très faible est crucial. Pour se faire, il faut imposer des paramètres sur les ressources stables et les emplois stables. Il suffit d'équilibrer structurellement certaines masses de l'actif et du passif. . Il faut respecter que les capitaux permanents doivent être supérieurs à l'actif immobilisé. Notre recommandation est portée sur la façon dont on va procéder à l'augmentation des ressources stables et diminuer les emplois stables pour que l'entreprise trouve son développement durable.

2.1.1. Accroissement des ressources stables

Afin d'augmenter ces ressources durables, nous avons apporté des suggestions et des conseils pour améliorer la situation actuelle des capitaux propres. On a deux possibilités pour remédier à cette carence, par l'augmentation du capital et par l'adoption des emprunts à moyen terme ou à long terme. La première possibilité c'est de passer à une augmentation de capital, qui incarne deux suggestions. A savoir l' « augmentation la valeur nominale », et à l'amélioration des résultats.

Pour mieux comprendre notre recommandation, nous allons procéder à leurs mises en œuvre. Commençons par l'« augmentation de la valeur nominale», elle sert essentiellement d'améliorer la structure financière en augmentant la valeur nominale des actions de l'entreprise, c'est-à-dire la distribution des nouvelles actions aux actionnaires est obligatoires et cela se faisait en proportion du nombre des anciennes actions qu'ils detiennent. Il ne s'agit pas dans ce cas d'effectuer de nouveaux apports en numéraires car il est inestimable pour une entreprise familiale comme la Chocolaterie Robert d'ouvrir son capital. En sachant que le niveau des ressources stables par rapport aux emplois stables, l'augmentation de la valeur nominale est important pour accroître les ressources stables et puis augmenter le Fonds de roulement ainsi contribuer à l'amélioration de la trésorerie.

Quant à l'amélioration des résultats, il s'agit de jouer avec les recettes et les dépenses. Il est évident pour l'améliorer les résultats d'augmenter les recettes et de diminuer les charges.

Augmenter ces recettes revient à augmenter le chiffre d'affaires rentable par le prix et les volumes en analysant les mix produits, clients, géographiques et en motivant rapidement les forces de vente sur les nouveaux axes ainsi définis. Et pour diminuer les dépenses, il faut avoir une maîtrise des dépenses engagées. Ces dernières concernent les achats, les charges extérieures. Il faudrait donc maîtriser les achats, il faut bien mettre au point la durée de rotation des stocks pour bien commander les marchandises pour éviter le sur - stockage qui est un argent immobilisé pour l'entreprise.

Limiter l'utilisation des matières consommables comme l'essence, il a pour conséquence de réduire le coût de déplacement .Par exemple, si le commercial constate que le client est en mesure de récupérer la marchandise car il se trouve dans un lieu pas très loin de la société. Il devra négocier avec ce dernier que la livraison se fera sur place, elle sera donc à la charge du client. Le coût d'achat aussi il faut le diminuer, il faut faire en sorte que les matières premières n'y restent pas assez longtemps pour éviter les frais de magasinage. Dès que les marchandises arrivent au port, il faut donc anticiper l'arrivée de ces marchandises, voir les comptes en banque. Il faudrait aussi faire des efforts pour réduire les charges extérieures, commencer par la réduction du nombre d'entretien des machines, au moins une fois par semaine est normale. Il est aussi avantageux d'engager des personnes qualifiées pour l'utilisation des machines. Ceci pour éviter les grosses réparations et pour ne pas interrompre la production. Le tout fait l'amélioration des résultats, et une fois cet objectif est atteint l'entreprise peut avoir excédent de ressource interne. De ce fait, après la distribution des dividendes, le solde de la capacité d'autofinancement devrait être mis en réserve pour renforcer ses capitaux propres.

Quant à la deuxième possibilité, c'est la réalisation des emprunts à moyen terme ou à long terme. Vu que l'entreprise finance ses activités d'exploitation et leur investissement par les fonds sécrétés par ces mêmes activités c'est-à-dire par des moyens financiers à court terme, cette situation engendre des charges d'intérêt bancaire très élevées. Donc, il est conseillé pour l'entreprise de financer ses investissements par des moyens financiers à moyen terme et à long terme. Et pour se faire, l'entreprise devrait réaliser des nouveaux emprunts à moyen terme et à long terme. L'état de sa structure financière lui permet d'avoir aisément un emprunt à long terme. Les établissements financiers ne refusent pas de lui accorder un emprunt vu qu'elle dispose d'une autonomie financière, elle est capable de s'endetter. En plus, elle a une image très favorable envers ces dernières parce qu'elle n'a jamais eu auparavant recours à l'emprunt. Et concernant les coûts engendrés par ce mode de financement, les taux bancaires sont très bas pour les emprunts à moyen terme et à long

terme par rapport à d'autres modes de financement ce qui implique charges financières plus allégées en faveur de l'entreprise. Accroître les ressources stables pour améliorer la situation du Fonds de roulement net global n'est suffisant, il faut aussi procéder à la diminution des emplois stables.

2.1.2. Diminution des emplois stables

Pour rétrécir le volume des emplois stables, il faut assurer le plein emploi des immobilisations. L'idée c'est de ne pas conserver inutilement des immobilisations non employées. Il est donc impératif de faire périodiquement par un audit, la révision de toutes les immobilisations pour connaître celles qui sont devenues improductives voire même inutiles dont le but de prendre les mesures correctives. Ces dernières exigent donc la cession des immobilisations très usées car elles donnent naissance à des besoins de fonds supplémentaires pour les entretiens et maintenance.

En ajoutant à cela, il faut aussi que l'entreprise se débarrasse de ses immobilisations non performantes car elles sont des sources de blocage des fonds destinés à couvrir les besoins de l'entreprise. Il est à préciser quand même que l'élimination de ces immobilisations (mise au rebut) dans des conditions préalables avant sa sortie de l'entreprise. Il est à préciser que la cession d'une ou plusieurs immobilisations dites vétustes n'entraîne pas la diminution de la capacité de production. Entre autre, ceci veut dire que ces cessions ne vont pas nuire la performance de l'entreprise.

En outre, lorsque une entreprise possède des immobilisations excessives, il faut aussi qu'elle arrête d'acheter des immobilisations c'est-à-dire qu'elle devrait cesser d'acquérir des nouvelles immobilisations si ces dernières sont encore performantes pour assurer le bon fonctionnement de la production. Voici les recommandations pour l'amélioration du FRNG, mais cette amélioration va de pair avec la conservation du volume du besoin en fonds de roulement pour atteindre l'équilibre financier.

2.2. Les recommandations sur le Besoin en Fonds de roulement

Ces recommandations ne sont pas destinées restriction du besoin en fonds de roulement car l'entreprise a déjà un volume de BFR très satisfaisant. C'est-à-dire que l'entreprise possède la capacité de financer ses activités d'exploitation par les fonds générés par ces mêmes activités. Il s'agit donc la conservation de cette force pour optimiser la structure financière de la Chocolaterie Robert. Ces recommandations touchent trois variables à améliorer à savoir: la durée de crédit accordé pour le client, la durée de crédit accordé par le fournisseur, et en fin les stocks. Ces recommandations sont très essentielles

pour assurer dans la mesure du possible et en permanence, le financement des besoins courants par les ressources à court terme.

2.2.1. Amélioration de règlement client

Cette amélioration consiste à augmenter l'actif de trésorerie et d'éliminer le délai de recouvrement de la clientèle ou à la rigueur diminuer la durée de crédit accordée en faveur des clients. Le paiement au comptant des clients contribue directement à cette amélioration. Il faut alors une bonne gestion de paiement par la révision du système de paiement, et le plus essentiel d'optimiser la politique de recouvrement des créances clients. Et la méthode la plus simple est de renforcer les mesures incitatives chez les clients pour qu'ils payent plutôt au comptant lors de la livraison, en lui accordant une remise ou en lui offrant un cadeau. On peut aussi accorder des escomptes de règlement pour les clients qui payent au comptant, et puis encourager les clients pour des paiements avant l'échéance. Et si c'est possible, le délai de recouvrement de la clientèle devrait être éliminé.

2.2.2. Amélioration de règlement fournisseur

Cette amélioration consiste à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances. On a constaté dans le résultat, que la durée de règlement des fournisseurs pour le cas de la chocolaterie Robert est très proche de la durée de paiement de ses clients. On a donc pour objectif dans cette amélioration c'est d'obtenir une durée de crédit plus large chez les fournisseurs. Pour se faire, il faut d'abord conserver un climat chaleureux avec les fournisseurs pour faciliter les négociations. Il faut se montrer honnête avec les fournisseurs en leur présentant clairement sans fraude le volume des commandes à venir. En même temps, il faut respecter le contrat de vente avec le fournisseur, et de suivre la procédure pour les fournisseurs à payer après réception des documents.

2.2.3. Diminution des stocks

La Chocolaterie Robert en tant qu'entreprise productrice de chocolat et de confiserie, elle n'a pas mal de stocks que ce soient des stocks de matières premières et d'autres marchandises. Les solutions se porteront sur la méthode de gérer les approvisionnements pour qu'il n'y a ni rupture, ni gonflement au niveau des stocks. Approvisionner c'est tout d'abord, procurer à l'entreprise les matières premières ou produits en quantité et en qualité voulue au moment voulu et ceci à moindre coût. Deux recommandations s'imposent alors, premièrement c'est d'assurer la régularité des approvisionnements, et deuxièmement maintenir les stocks à un niveau minimal pour réduire l'immobilisation des capitaux.

2.3. Les autres recommandations

La Chocolaterie Robert est aussi une organisation, tous les postes qui constituent la structure organisation assurent le bon fonctionnement de la société. Or, lorsqu' on regarde son organigramme l'entreprise n'a pas de direction de ressources humaines et marketing car ces directions sont fusionnées aux autres directions. Il faut donc créer deux nouvelles directions au sein de l'entreprise.

2.3.1. Création de deux postes (Direction des ressources humaines et Direction Marketing)

Premièrement, l'emplacement d'une direction des ressources humaines est très important afin de rendre le système de communication interpersonnel plus efficace. Actuellement, même une entreprise possède des machines très performantes, les hommes jouent toujours un rôle primordial pour le bon fonctionnement des activités de l'entreprise. Cette nouvelle direction va donc tout faire pour que le personnel donne à fond les meilleures de lui-même par l'amélioration des conditions de travail sans se contenter de donner le salaire.

De plus, sans cette direction la motivation du personnel est négligée pourtant ce personnel en question a besoin de s'épanouir dans l'accomplissement de ses tâches. La réussite de l'entreprise résulte aussi de sa capacité à pratiquer la gestion efficace de son personnel et cette gestion va être assurée par la Direction des ressources Humaines. Elle s'appuie sur la gestion de l'emploi (programme de recrutement et d'embauche, plan de carrière) et la gestion des rémunérations, y inclus les autres charges sociales. De plus, les avantages qu'apporte une Direction des Ressources Humaines sont nombreux. Ensuite, afin d'améliorer le niveau de compétence des membres du personnel, mais aussi pour améliorer leur motivation, la Direction des Ressources Humaines propose des formations. En effet, une formation peut constituer une récompense et, il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que nous savons faire.

Deuxièmement, la mise en place d'une direction Marketing est très essentielle pour la stratégie marketing et renforcement la cellule de veille concurrentielle. La stratégie marketing a pour but d'augmenter le chiffre d'affaires, ce qui signifie que cette nouvelle direction va avoir une tâche plus spécifique par rapport à la direction commerciale. Elle va réaliser une analyse prospective des marchés de chocolat à l'extérieur. Cette direction va donc travailler sur l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose l'entreprise pour promouvoir, dans les publics cibles des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs. Les fonctions qui sont allouées à cette direction se concentrent donc sur l'étude de marché.

D'abord, elle va réaliser une étude de marché (enquête), suivi de la position concurrentielle, contrôle de l'efficacité des actions marketing. Après, elle va procéder au choix des marchés ou des clientèles cibles, et à la conception des produits, fixation des prix, choix des canaux de distribution et relations producteurs-distributeurs, élaboration d'une stratégie de marque et de communication. Et enfin, elle va mettre en place les campagnes de publicité et de promotion, coacher les vendeurs dans leurs actions, distribuer les produits et les services après-vente.

Dans le cas de la Chocolaterie Robert, cette direction devrait se concentrer sur le renforcement de l'étude de marché afin d'installer des nouveaux points de vente à part les six points de vente que l'entreprise possède. L'élargissement de ces derniers consiste à acquérir de nouveau client. En outre, actuellement la concurrence est rude donc il faut emmêtrer une cellule de veille concurrentielle au sein de cette nouvelle direction pour surveiller constamment les concurrents, pour empêcher les clients de partir à la concurrence en le fidélisant. Cette fidélisation nécessite la reconstitution des stratégies de l'entreprise qui se base sur l'étude statistique de l'exportation et de l'importation. Et actuellement grâce à l'évolution de la technologie la cellule de veille peut trouver sur internet les nouvelles tendances du marché.

2.3.2. Adopter une politique de développement durable

Le développement durable est très essentielle pour une entreprise industrielle afin assurer à long terme la satisfaction de ses besoins primordiales en matières premières. Pour le cas de la Chocolaterie Robert, nous lui suggérons de cultiver à outrance des pieds de cacaotiers pour assurer la future génération de cacao, et aussi d'améliorer les variétés de cacao (locales ou croisées), soutenir les cultivateurs de cacao à Ambanja par le biais des formations. Le recours à une société de transit est aussi avantageux pour le dédouanement de ces marchandises. Elles pourraient être dédouanées dès le lendemain. L'intérêt prélevé par cette société est aussi abordable que de supporter les divers frais exorbitants au niveau des procédures de dédouanement et ce qui implique en cas de perte de temps les frais de magasinage.

Cette section est la section la plus riche en suggestion vue les influences positives et négatives de l'environnement. Ainsi, ces suggestions sont proposées pour combattre les faiblesses et d'éloigner les menaces de l'entreprise. En ajoutant à cela, des solutions sont exposées pour conserver les aspects positifs à savoir les forces et les opportunités pour assurer la pérennité de l'entreprise.

En gros, ce chapitre est le plus intéressant car il nous a permis d'un côté de déceler les forces et les faiblesses, et d'autre côté d'évoquer les menaces et les opportunités qui influencent le bon fonctionnement de l'entreprise. Des ressources possédées ou compétences détenues par l'entreprise font ses forces et qui nécessitent des renforcements à long terme. Par contre, les faiblesses constituent une manque au regard d'un ou plusieurs facteurs clés de succès ou bien face aux concurrents.

Pour la Chocolaterie Robert même si elle est confrontée à des faiblesses, ces dernières sont dominées par ses forces. Certains impacts de l'environnement externe représentent les menaces et les opportunités. Des changements en cours ou à venir qui peuvent avoir des impacts négatifs sur les activités de l'entreprise et son développement. Au contraire, les opportunités constituent les impacts positifs de l'environnement externe qui procurent des avantages en faveur de l'entreprise. En effet, des recommandations sont proposées afin de remédier les situations défailantes. A priori, ces dernières concernent les problèmes détectés à partir de l'analyse de la structure financière de l'entreprise. Après, on a pu découvrir les autres problèmes par le biais de l'analyse des facteurs dépendant de l'organisation et de l'environnement externe. Ces recommandations sont d'autant plus efficaces et aussi réalisables pour le développement durable de l'entreprise. Dans ce même chapitre, on a pu montrer les résultats de notre recherche. Pour se faire, on a procédé à la vérification des hypothèses de départ afin de procéder à ses validations en les reliant avec les résultats soutirés de l'analyse de la structure financière.

CONCLUSION GENERALE

L'enquête effectuée auprès de la Chocolaterie Robert est une grande opportunité pour que l'on puisse découvrir le milieu professionnel et en même temps développer nos acquis théoriques. D'autant que ladite entreprise est le leader sur le marché malgache pour la fabrication et ventes de tablettes et de confiseries, sur ceux on a pu savoir les facteurs clés de réussite de l'entreprise qui est comme un éclair qui va nous guider lorsque un jour nous allons créer notre propre entreprise.

D'une manière plus concrète, elle nous a permis de côtoyer réellement le fonctionnement d'une entreprise, surtout au niveau du département comptabilité.

De cet effet, l'étude menée tout au long de ce travail nous à emmener de conclure l'importance capitale de l'optimisation de la structure financière. Cette analyse est sous un autre angle est un outil efficace pour que les dirigeants puissent vraiment connaître la situation actuelle de l'entreprise. Stimuler les gestionnaires par une conscience sur l'importance majeure de l'optimisation de la structure est le résultat attendu de cette étude.

En outre, l'analyse de la structure financière est au cœur de toutes prises de décision dans une entreprise. Il est donc idéal pour l'entreprise d'avoir une bonne connaissance de la situation de sa structure pour ne pas tomber dans une situation défavorable à long terme. L'analyse de la structure financière est une analyse très sensible qu'il faut optimiser de façon quotidienne avec quelques outils et surtout avec une véritable stratégie. Cette dernière se rattache de l'environnement.

Les états financiers sont les outils de base de l'analyse de la structure financière en permettant de présenter et d'évaluer le patrimoine de l'entreprise. Plus précisément on a beaucoup employé le bilan comme instrument pour étudier la situation réelle de la structure financière de Chocolaterie Robert. En fait, ce bilan est un document comptable regroupant les données relatives au patrimoine de l'entreprise c'est-à-dire ses avoirs et ses dettes. Cette analyse exige le diagnostic de ces états financiers pour mesurer l'équilibre financier par l'utilisation du bilan fonctionnel. Ce dernier est un bilan comptable modifié afin d'expliquer le fonctionnement de l'entreprise et dont les ressources et les emplois sont classés par fonction. L'analyse fonctionnelle classe les éléments du bilan en fonction des opérations auxquelles on peut les rattacher, à savoir l'exploitation, l'investissement et le financement. Ce bilan fonctionnel permet une étude du financement de l'entreprise en faisant une distinction entre les cycles longs (investissement et financement) et les cycles courts d'exploitation.

La présentation fonctionnelle du bilan facilite l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise. Cet équilibre se repose sur une relation fondamentale entre les fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement afin de ressortir la valeur de la trésorerie nette. L'essentiel dans cet équilibre c'est que l'entreprise doit avoir un fonds de roulement suffisant pour pouvoir financer ses besoins en fonds de roulement.

L'objectif de ce travail était d'effectuer une étude afin d'optimiser la structure financière de l'entreprise. Cet objectif exige l'atteinte de l'équilibre financier. C'est le fondement de la pérennisation et développement durable de l'entreprise. On a donc procédé à la confrontation des connaissances théoriques et de leurs applications au sein de l'entreprise dans ce travail.

Le premier chapitre de cet ouvrage, est composé par MATERIELS et METHODES. D'où, la Chocolaterie Robert est l'un des producteurs les plus renommés à Madagascar dans la fabrication et commercialisation de tablettes de chocolat et de confiseries depuis ses 67ans d'existence. Son activité principale est la transformation des fèves de cacao en chocolat, elle est le leader sur le marché malgache grâce à sa qualité très connue haut de gamme.

Bref, nous avons réalisé une étude du cas de la Chocolaterie Confiserie Robert. Pour y parvenir la recherche des fondements théoriques spécifiques à notre thème est très essentielle. Entre autre, des recherches ont été effectués afin de réunir les théories relatives à l'analyse de la structure financière. Ces théories sont requises par la consultation des livres qui concernent l'équilibre financier, l'analyse fonctionnelle, les ratios. Nous avons beaucoup axé sur l'étude des paramètres dans l'équilibre financier afin d'en trouver des solutions à l'atteinte de cet équilibre même dans les périodes les plus difficile pour une entreprise. Ce sont des indicateurs favorisant l'étude de la structure financière de l'entreprise et qui conduit à la prise de décision des dirigeants.

Aussi, deux méthodes adoptées dans la réalisation de ce travail, la première est l'emploi des questionnaires qui nous a permis pour obtenir des informations sur l'entreprise et sur sa situation financière. Quant à la deuxième méthode qui se penche sur un entretien direct avec la directrice administrative et financière et le directeur général adjoint. Dans cet entretien, on a procédé une séance relatant les questions et les réponses échangées pour interroger ces responsables sur les activités, les objectifs, les projets, la situation actuelle de la société. Cet entretien est très important pour avoir une explication claire sur certaines situations, et d'obtenir les données chiffrées relative à la situation financière. Nos entretiens

ont pour but de compenser les réponses obtenues du questionnaire. Et pour les traitements des données on a procédé par le traitement des réponses et retraitement des documents pour les données non chiffrées et chiffrées, et pour les données chiffrées surtout le comptable, on a procédé à son retraitement pour concevoir le bilan fonctionnel ; puis on a également passé par une comparaison des bilans successifs afin d'en trouver les variations et pour connaître la tendance de la structure financière par le suivi – variation de la trésorerie nette afin de savoir s'elle redresse vers une situation favorable ou défavorable. La matrice FFOM a été prise en compte afin d'analyser les informations recueillies. Il présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement en permettant de bien connaître les influences de l'environnement de l'entreprise. D'un point de vue plus orienté vers l'environnement interne, elle sert à identifier les forces à conserver et les faiblesses à combattre de l'entreprise. Et concernant l'environnement externe, elle permet de détecter les influences négatives qui menacent le bon fonctionnement de l'entreprise et aussi de découvrir les opportunités à saisir pour améliorer la situation actuelle de l'entreprise. Il est alors impératif de les identifier et de les exploiter au profit de l'entreprise.

Après notre enquête et analyse, on a fait sortir des résultats qui reflètent la situation réelle de structure financière de la Chocolaterie Robert.

Le deuxième chapitre de cet ouvrage expose les RESULTATS de cette étude. Ils découlent de l'étude de la situation de l'entreprise en tenant compte des outils théoriques. L'analyse fonctionnelle fait ressortir les agrégats financiers à savoir le besoin en fonds de roulement, le fonds de roulement net global et la trésorerie nette. Ainsi, la Chocolaterie Confiserie Robert a un besoin en fonds de roulement négatif ce qui est normal pour son cas et un fonds de roulement négatif qui s'avère critique et une trésorerie négative qui résulte le manque des ressources stables pour financer les emplois stables car l'entreprise finance ses activités d'exploitation et ses investissements par des moyens financiers à court terme. On peut donc dire que l'entreprise possède une forte capacité d'autofinancement car elle n'a aucun recours aux dettes à long terme et finance entièrement ses ressources par ses fonds propres.

Entre autre, pour compléter l'analyse du bilan fonctionnel on a opté l'analyse par les ratios. Ce sont donc des outils d'aide à la décision, et il est en sorte une mesure synthétique de la structure financière, une analyse de l'évolution dans la situation financière. En s'

s'appuyant sur les objectifs de l'analyse de la structure financière deux types de ratio ont été avancés. Les ratios de structure financière comparent le financement externe aux fonds propres de l'entreprise tout en permettant d'évaluer les modes de financement utilisé par l'entreprise. En général, ces ratios est un ensemble de ratios permettant d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise ainsi que sa capacité à respecter ses engagements. On a aussi employé les ratios d'activité qui étudient le délai de règlement des clients et celui des fournisseurs. Et ces résultats nécessitent des interprétations pour trouver des stratégies d'une manière à conserver les situations favorables ; ou encore de proposer des solutions pour se remédier des situations défavorables et de faire en sortes qu'elles ne se reproduisaient plus dans le futur.

Des DISCUSSIONS et RECOMMANDATIONS sont apportées dans le dernier chapitre. Nous savons qu'aucune entreprise n'est parfaite. Dans son organisation interne, la Chocolaterie Confiserie Robert a ses propres des faiblesses malgré ses forces comme toute autre entreprise. Et aussi, des menaces qui vont bouleverser le bon fonctionnement de l'entreprise en dépit des opportunités qui s'offrent à elle dans son environnement externe. L'analyse du bilan fonctionnel et la matrice FFOM nous a permis de mener une discussion sur les résultats obtenus. La force de la société réside surtout dans son besoin en fonds de roulement négatif qui signifie que le financement de ses besoins d'exploitation est déjà assuré et que ses activités d'exploitation engendrent à court terme des ressources de financement. De même, son autonomie financière et indépendance financière font les forces ultimes de l'entreprise.

Les faiblesses reposent sur le fonds de roulement net global de l'entreprise négatif. De ce fait, les ressources stables n'arrivent pas à financer les emplois stables de l'entreprise. Cette situation est due par le gonflement des emplois stables non proportionnel au niveau des ressources stables de l'entreprise, la situation de la liquidité insuffisante. Le tout fait que le solde de trésorerie net reste négatif qui remet en cause l'équilibre financier dans la structure financière de l'entreprise.

Quant à l'analyse de l'environnement externe, des opportunités et des menaces ont été constatées. Vu sa forte notoriété, sa large part de marché, appréciation de ses produits à l'extérieur, on peut dire qu'elle a beaucoup de potentialité par rapport à ses concurrents et aussi des tas d'opportunités à saisir dans son environnement externe.

En outre, elle est menacée par la rentrée des produits importés sans taxe qui s'alignent sur leur propres prix. De plus, le manque de soutien de l'Etat est un frein de son évolution car elle ne peut se procurer pleinement des nouveaux matériels de production et des nouvelles formations et compétences sans l'appui de l'Etat.

Pour ajuster ses variations pour trouver de l'équilibre financier dans la structure financière, on a proposé des suggestions et des conseils.

Elles consistent surtout à rétablir l'équilibre financier de l'entreprise. D'autres sont suggérées afin d'optimiser la structure financière de l'entreprise afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Ces ajustements concernant la régulation du fonds de roulement en vue de son augmentation par l'amélioration du résultat et par l'accroissement des résultats de l'exercice pour augmenter les ressources. Augmenter les ressources stables pour améliorer le volume des fonds de roulement n'est pas suffisant, cette augmentation va de pair avec le volume des besoins en fond de roulement. En sachant cela, elle doit être aussi paramétré par la diminution de la durée des crédits accordés en faveur des clients, puis par la prolongation du délai de règlement des fournisseurs, et enfin à la diminution la plus possible les stocks.

En guise de conclusion, la réalisation de cette étude, on s'est vraiment rendu compte que l'équilibre financier dans une structure financière tient un rôle vital dans la pérennisation de l'entreprise. Ce qui implique que les gestionnaires devraient actuellement donner une intention considérable sur l'état de la structure financière de l'entreprise dans laquelle ils exercent leurs travaux. Cette affirmation valide les deux hypothèses préalablement posées.

- La première, l'équilibre financier dépend de la structure financière.
- La deuxième, l'optimisation de la structure financière assure la continuité des activités de l'entreprise.

Ainsi, l'optimisation de la structure financière garantit la survie de l'entreprise. Dès le début de notre travail on a posé une problématique comme une boussole qui sert à nous orienter dans notre travail ; plus précisément de façonner convenablement cet ouvrage sans être hors sujet. De plus, elle nous a permis de démontrer l'importance de l'optimisation de la structure financière en se référant à l'équilibre financier. Au terme de ce mémoire et à la lumière on peut donc conclure que **pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise à**

court terme et de garantir sa survie à long terme dépend de la structure financière à condition qu'elle respecte l'équilibre financier.

Certes que cet équilibre financier est loin d'être à négliger, mais nous savons aussi qu'à nos jours le monde des entreprises est bien plus concurrentiel qu'autrefois, et seules qui survivent celles qui sont plus astucieuses et performantes. Nous sommes en train de commencer la vie du troisième millénaire, toutes les entreprises s'efforcent à s'adapter à des grandes transformations, elles vont reconstituer la politique et l'économie des siècles à venir, exercée par la mondialisation. L'environnement est imprévisible pourtant le fonctionnement d'une entreprise dépend inévitablement des opérations réalisées avec son environnement. Il faut donc prévoir les changements à venir en terme recettes et les dépenses pour mieux piloter l'entreprise. Le budget est un outil de pilotage très efficace, une nouvelle perspective d'étude alors nous intéresse pour analyser ce nouveau regard face à l'environnement. La question qui se pose alors c'est comment élaborer un budget fiable en dépit des pressions de l'environnement ?

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- BEATRICE Meunier - Rocher « *Le diagnostic financier* » ; éditions d'organisation, 2003, 221 pages
- Guide PCG 2005
- GRANDGUILLOT Francis et BEATRICE « *Analyse Financière* » édition Guilano, 2001, 212p
- HUSTER Vincent « *Analyse financière* » ,2011-2012, 250p
- JACK Forget « *Analyse Financière* » édition organisation, 2012, 245p
- LOUISE St-Cyr, PINSONNEAULT David et MARIE Hélène Allard « *L'analyse financière l'aide des ratios, le modèle DUPONT* », 1997, page » 300p.
- LANGOIS G, FRIEDERICH – MJ Aganian, « *Comptabilité et gestion* », édition Foucher, Paris, 1999, 461pages
- LAUBET (D.B) Jean Louis, « *Initiation aux méthodes de recherche en sciences sociales* », Le Harmattan, Paris, 2000, 200p
- LE MAUX Benoit « *Statistiques, logiciels et enquête* », page 75p
- MORDANT Guillaume, « *Méthodologie d'analyse financière* », 1998,150p
- MICHELLE Blanchette « *Analyse financière et outils connexes* », 2012, 250p
- RACAPE Pierre, LAGARE Lucienne « *Analyse comptable et financière* », édition Sirey, Paris, 1975, 200p
- PLANCHON André, « *Introduction à l'analyse financière* », Montpellier I, 1999, 300p
- TAÏROU Akim A. « *Analyse et décisions financières* », Septembre 2004, 150p

COURS

- Cours Analyse financière 2^{ème} année, 2011
- Cours Comptabilité générale 2^{ème} année, 2011
- Cours Comptabilité générale 3^{ème} année, 2012
- Cours Comptabilité générale 4^{ème} année, 2013
- Cours Gestion de trésorerie, 3^{ème} année, 2012
- Cours Méthodologie, 4^{ème} année, 2013

WEBOGRAPHIE

<http://www.chocolaterierobert.com>, consulté le 05 octobre 2014

http://fr.wikipedia.org/wiki/analyse_financiere, consulté le 30 septembre 2014

http://www.bilans.net/bilan_ratios-financiers.php, consulté le 22 octobre 2014

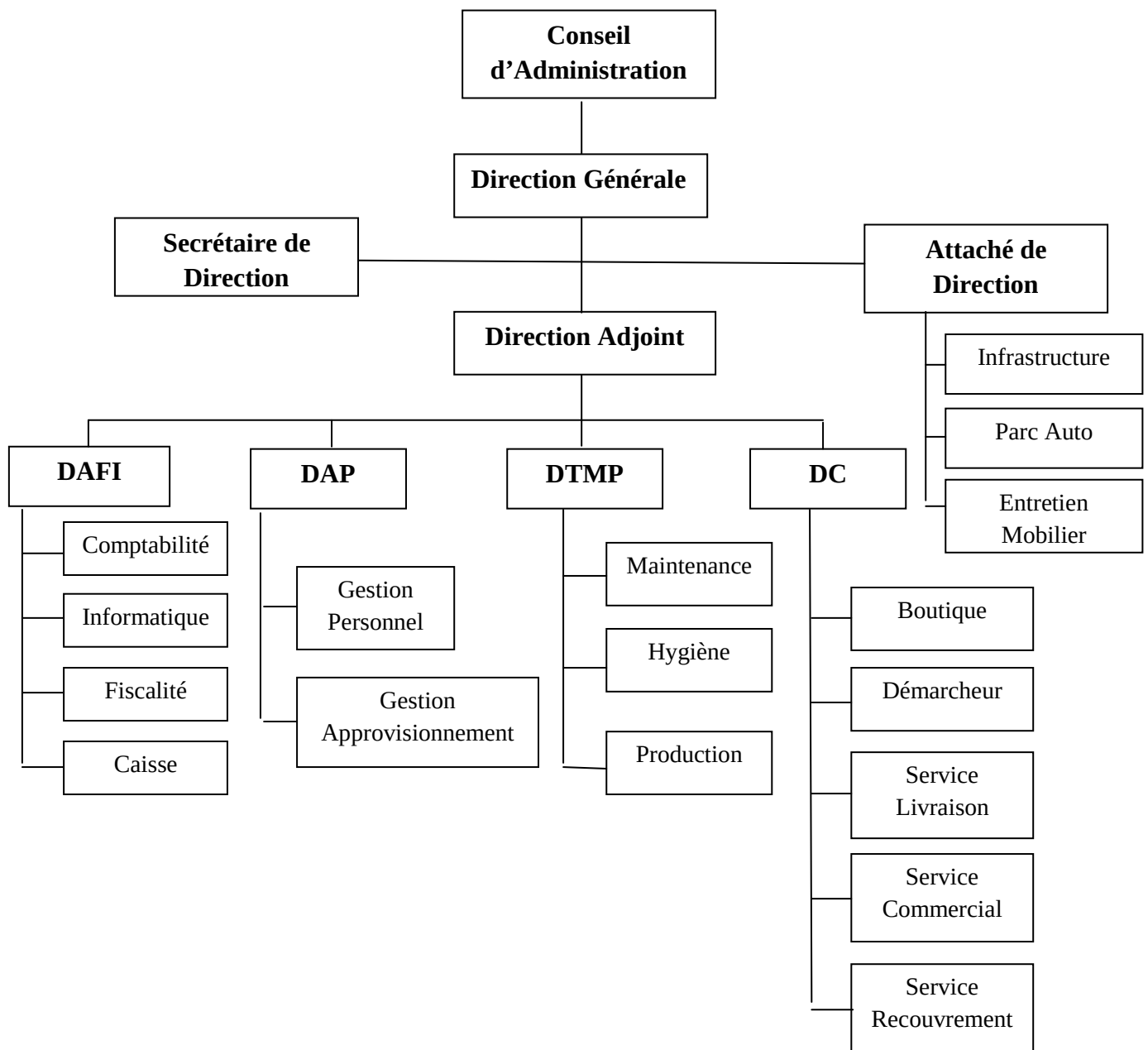
VII

LISTE DES ANNEXES

Annexe I : Organigramme de la Chocolaterie et Confiserie Robert	VIII
Annexe II : Questionnaires.....	IX
Annexe III : :Bilan des actifs aux 31 Décembre 2011-2010.....	X
Annexe IV : Bilan des passifs aux 31 Décembre 2011-2010.....	XII
Annexe V : Compte de résultat par nature aux 31 Décembre 2011-2010.....	XIII
Annexe VI : Bilan des actifs aux 31 Décembre 2012-2011.....	XIV
Annexe VII : Bilan des passifs aux 31 Décembre 2012-2011	XV
Annexe VIII : Compte de résultat par nature 2012-2011	XVI
Annexe IX : Bilan des actifs aux 31 Décembre 2013-2012.....	XVII
Annexe X : : Compte de résultat par nature 2012- 2013	XVIII
Annexe XI : Bilan des passifs aux 31 Décembre 2013-2012	XIX
Annexe XII :: Bilan des passifs aux 31 Décembre 2013-2012.....	XX
Annexe XIII: Compte de résultat par nature 2012- 2013.....	XXI

VIII

Annexe I : Organigramme de la ChocOrganigramme de la Chocolaterie et Confiserie Robert



Légende :

- DAFI : Direction Administrative Financière et Informatique ;
- DAP : Direction Approvisionnement et Personnel ;
- DTMP : Direction Technique de Maintenance et Production ;
- DC : Direction Commerciale.

IX

Annexe II: Questionnaires

A- Concernant l'entreprise :

1) Présentation de l'entreprise :

- Date de création
- Forme juridique
- Siège social
- Implantation
- Changement important depuis la date de création (si oui, quand et pourquoi)
- Capital social
- Activité de l'entreprise (secteur d'activité, taille)
- Organisation de la structure

2) Quelle est la mission de l'entreprise ?

3) Quels sont les objectifs à court, moyen et long terme de l'entreprise ?

4) Quelle est sa politique et stratégie en matière de développement ?

5) Quelle est sa politique et stratégie de croissance ?

6) Votre société se trouve dans quel secteur ?

7) Votre effectif s'élève à combien ?

Fonctionnel :

Opérationnel :

8) Quels sont ses plans pour maintenir et/ ou améliorer cette croissance ?

9) Quel est son style de gestion et ses priorités dans l'avenir ?

10) Quels sont ses produits ou services ?

11) Quelle est sa position sur le marché ?

12) Quels sont les avantages de l'entreprise par rapport à ses concurrents ?

B- Structure financière et diagnostic financier: (pour l'optimisation de la structure financière)

X

- 1) Les ressources stables ont pu financer les emplois stables ? Le principe d'équilibre financier est-il respecté ? L'entreprise dispose-t-elle de Fonds de Roulement ?
- 2) Le Fonds de Roulement Net Global est-il suffisant pour couvrir le besoin en Fonds de Roulement ? La trésorerie est -elle positive ?
- 3) La société Chocolaterie Robert est-elle rentable ? La trésorerie nette est-elle améliorée, le Besoin en Fonds de Roulements (BFR) a-t-il diminué plus rapidement que le Fonds de Roulement(FRNG) Net pendant certaine période ?
- 4) La structure financière de l'entreprise a-t-elle évolué ?
- 5) L'entreprise est-elle rentable ? La rentabilité de la Chocolaterie Robert est-elle suffisante pour assurer son équilibre financière ? Quelle ressource interne reste à la disposition de l'entreprise pour rémunérer ses actionnaires, financer ses investissements et son activité courante ?
- 6) L'entreprise dégage -t- elle de la trésorerie par ses opérations d'exploitation ?
- 7) L'activité de l'entreprise dégage-t-elle suffisamment de trésorerie pour assurer sa pérennité et financer son développement ?
- 8) L'entreprise est-elle capable de rembourser ses dettes et donc de survivre ?
- 9) Quelles sont les sources de financements retenus par l'entreprise ?
- 10) L'entreprise est-elle suffisamment solide pour résister aux aléas ?
- 11) L'entreprise est-elle trop dépendante de ses prêteurs ?
- 12) Les ratios d'activités de l'entreprise se sont -ils dégradés
- 13) La liquidité de l'entreprise s'est -elle dégradée ?
- 14) Quels sont les aménagements susceptibles à améliorer cette structure ?

CHOCOLATERIE ROBERT 472, bd. Ratsimandrava ANTANANARIVO		BILAN AUX 31 DECEMBRE 2011 et 2010		
		Unité monétaire : Ariary (MGA)		
ACTIF	MONTANT	AMORTISSEMENT	MONTANT	MONTANT
	BRUT	PERTES DE VALEURS	NET	NET
	31-déc.-11			31-déc.-10
ACTIF NON COURANTS				
ECART D'ACQUISITION				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	80 525 445,40	(36 964 525,73)	43 560 919,67	3 733 333,00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	3 862 448 184,06	(2 229 501 170,79)	1 632 947 013,27	1 702 264 611,75
IMMOBILISATIONS EN COURS	4 752 572,40	0,00	4 752 572,40	10 342 715,73
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANTS	3 947 726 201,86	(2 266 465 696,52)	1 681 260 505,34	1 716 340 660,48
ACTIFS COURANTS				
STOCKS ET ENCOURS	1 105 544 284,66	0,00	1 105 544 284,66	844 254 450,16
Matières et fournitures diverses	652 470 950,33		652 470 950,33	555 868 901,59
En cours de production	149 839 326,04		149 839 326,04	185 674 508,42
Produits finis	303 234 008,29		303 234 008,29	102 711 040,15
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	914 162 855,78	0,00	914 162 855,78	885 705 248,52
Clients et autres débiteurs	310 372 601,90	0,00	310 372 601,90	150 820 318,41
Impôts	65 665 677,90		65 665 677,90	0,00
Autres créances et actifs assimilés	538 124 575,98	0,00	538 124 575,98	734 884 930,11
TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE	100 524 616,48	0,00	100 524 616,48	254 498 555,47
Placements et autres équivalents de trésoreries	100 524 616,48		100 524 616,48	254 498 555,47
TOTAL ACTIFS COURANTS	2 120 231 756,92	0,00	2 120 231 756,92	1 984 458 254,15
TOTAL DES ACTIFS	6 067 957 958,78	(2 266 465 696,52)	3 801 492 262,26	3 700 798 914,63



CHOCOLATERIE ROBERT S. A.
par procuration

Marcel Ramanandraibe

Marcel Ramanandraibe

Annexe IV : Bilan des passifs aux 31 Décembre 2011-2010

CHOCOLATERIE ROBERT 472,bd, Ratsimandrava ANTANANARIVO		BILAN AUX 31 DECEMBRE 2011 et 2010	
		Unité monétaire : Ariary (MGA)	
PASSIF	MONTANT 31-déc.-11	MONTANT 31-déc.-10	
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	100 000 000,00	100 000 000,00	
Réserve légale	10 000 000,00	10 000 000,00	
Réserve facultative	638 336 899,80	638 336 899,80	
Report à nouveau	623 764 088,32	663 736 451,52	
	1 372 100 988,12	1 412 073 351,32	
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2 018 612,41	(22 972 363,20)	
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 374 119 600,53	1 389 100 988,12	
PASSIFS NON COURANTS			
Produits différés : subventions d'investissement			
Impôts différés			
Emprunts et dettes financières			0,00
Provisions et produits constatés d'avances			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	0,00	0,00	
PASSIFS COURANTS			
Dettes court terme- partie court terme de dettes long terme	0,00	484 183,34	
Fournisseurs et comptes rattachés	441 595 957,27	357 730 817,99	
Provisions et produits constatés d'avances - passifs courants	0,00	0,00	
Autres dettes	1 758 379 529,86	1 580 504 510,54	
Comptes de trésorerie	227 397 174,60	372 978 414,64	
TOTAL PASSIFS COURANTS	2 427 372 661,73	2 311 697 926,51	
TOTAL DE PASSIF	3 801 492 262,26	3 700 798 914,63	

CHOCOLATERIE ROBERT S. A.



Marcel Ramamonjisoa

XIII

Annexe V : Compte de résultat par nature aux 31 Décembre 2011-2010

CHOCOLATERIE ROBERT 472, bd, Ratsimandrava ANTANANARIVO		
COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE		
	Unité monétaire : Ariary (MGA)	
	31-déc.-11	31-déc.-10
Chiffres d'affaires	3 237 027 344,35	2 906 729 121,30
Production stockée	166 254 015,48	(33 214 735,15)
Production immobilisée	0,00	0,00
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	3 403 281 359,83	2 873 514 386,15
II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		
. Achats consommés	(2 348 093 400,31)	(1 860 819 377,72)
. Services extérieures et autres consommations	(241 812 969,02)	(288 706 505,16)
	(2 589 906 369,33)	(2 149 525 882,88)
III- VALEUR AJOUTEE (I - II)	813 374 990,50	723 988 503,27
. Subvention d'exploitation		
. Impôts, taxes et versements assimilés	(16 679 136,52)	(30 921 916,23)
. Charges de personnel	(484 091 422,62)	(453 133 712,31)
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	312 604 431,36	239 932 674,73
. Autres produits opérationnels	91 234 127,05	98 036 756,43
. Autres charges opérationnelles	(40 679 124,71)	(12 488 391,50)
. Dotation aux amortis/provisions et pertes de valeurs	(332 523 691,61)	(303 701 200,89)
. Reprise sur provisions et pertes de valeurs	0,00	0,00
V - RESULTAT OPERATIONNEL	30 635 742,09	21 780 038,77
. Produits financiers	3 328 961,01	1 485 851,71
. Charges financières	(15 273 610,69)	(31 604 608,68)
VI - RESULTAT FINANCIER	(11 944 649,68)	(30 118 756,97)
VII - RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)	18 691 092,41	(8 338 718,20)
. Impôts exigibles sur résultat	(16 672 480,00)	(14 633 645,00)
. Impôts différés (variations)	0,00	0,00
. TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3 497 844 447,89	2 973 036 994,29
. TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	(3 495 825 835,48)	(2 996 009 357,49)
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 018 612,41	(22 972 363,20)
. Elements extraordinaires produits - (à préciser)		
. Elements extraordinaires charges - (à préciser)		
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2 018 612,41	(22 972 363,20)

Annexe VI : Bilan des actifs aux 31 Décembre 2012-2011

CHOCOLATERIE ROBERT 472, bd. Ratsimandrava ANTANANARIVO		BILAN AUX 31 DECEMBRE 2012 et 2011		
		Unité monétaire : Ariary (MGA)		
ACTIF	MONTANT BRUT	AMORTISS/ PERTES DE VALEURS 31-déc.-12	MONTANT NET	MONTANT NET 31-déc.-11
ACTIF NON COURANTS				
F. CART D'ACQUISITION				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	87 225 445,40	(43 258 156,40)	43 967 289,00	43 560 919,67
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	4 132 367 359,91	(2 561 913 023,85)	1 570 454 336,06	1 632 947 013,27
IMMOBILISATIONS EN COURS	51 487 492,30		51 487 492,30	4 752 572,40
IMMOBILISATIONS FINANCIERES			0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANTS	4 271 080 297,61	(2 605 171 180,25)	1 665 909 117,36	1 681 260 505,34
ACTIFS COURANTS				
STOCKS ET ENCOURS	951 074 604,58	0,00	951 074 604,58	1 105 544 284,66
Matières et fournitures diverses	444 915 140,22		444 915 140,22	652 470 950,33
En cours de production	141 341 074,17		141 341 074,17	149 839 326,04
Produits finis	364 818 390,19		364 818 390,19	303 234 008,29
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	832 469 370,75	0,00	832 469 370,75	912 935 096,75
Clients et autres débiteurs	374 859 460,19	0,00	374 859 460,19	308 759 834,50
Impôts			0,00	
Autres créances et actifs assimilés	457 609 910,56	0,00	457 609 910,56	604 175 262,25
TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE	707 042 346,49	0,00	707 042 346,49	101 752 375,51
Placements et autres équivalents de trésoreries				
Trésorerie	707 042 346,49		707 042 346,49	101 752 375,51
TOTAL ACTIFS COURANTS	2 490 586 321,82	0,00	2 490 586 321,82	2 120 231 756,92
TOTAL DES ACTIFS	6 761 666 619,43	(2 605 171 180,25)	4 156 495 439,18	3 801 492 262,26

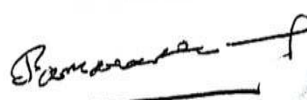
Signature

15 MAI 2013

Annexe VII : Bilan des passifs aux 31 Décembre 2012-2011

CHOCOLATERIE ROBERT 472,bd, Ratsimandrava ANTANANARIVO	BILAN AUX 31 DECEMBRE 2012 et 2011	
	Unité monétaire : Ariary (MGA)	
PASSIF	MONTANT 31-déc.-12	MONTANT 31-déc.-11
<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Capital émis	100 000 000,00	100 000 000,00
Réserve légale	10 000 000,00	10 000 000,00
Réserve facultative	638 336 899,80	638 336 899,80
Report à nouveau	625 782 700,73	623 764 088,32
	1 374 119 600,53	1 372 100 988,12
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	163 921 545,58	2 018 612,41
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 538 041 146,11	1 374 119 600,53
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>		
Produits différés : subventions d'investissement		
Impôts différés		
Emprunts et dettes financières		0,00
Provisions et produits constatés d'avances		
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	0,00	0,00
<u>PASSIFS COURANTS</u>		
Dettes court terme- partie court terme de dettes long terme		
Fournisseurs et comptes rattachés	515 452 591,58	441 595 957,27
Provisions et produits constatés d'avances - passifs courants		0,00
Autres dettes	1 803 001 701,49	1 758 379 529,86
Comptes de trésorerie	300 000 000,00	227 397 174,60
TOTAL PASSIFS COURANTS	2 618 454 293,07	2 427 372 661,73
TOTAL DE PASSIF	4 156 495 439,18	3 801 492 262,26

CHOCOLATERIE ROBERT



15 MAI 2013

XVI

Annexe VIII : Compte de résultat par nature 2012-2011

CHOCOLATERIE ROBERT 472,bd, Ratsimandrava ANTANANARIVO		COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE 2012	
		Unité monétaire : Ariary (MGA)	
		31-déc.-12	31-déc.-11
.Chiffres d'affaires		4 025 046 783,34	3 237 027 344,35
.Production stockée		53 086 130,03	166 254 015,48
.Production immobilisée		0,00	0,00
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 078 132 913,37	3 403 281 359,83
II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE			
. Achats consommés		(2 571 293 784,29)	(2 348 093 400,31)
. Services extérieures et autres consommations		(291 799 558,29)	(241 812 969,02)
		(2 863 093 342,58)	(2 589 906 369,33)
III- VALEUR AJOUTEE (I - II)		1 215 039 570,79	813 374 990,50
. Subvention d'exploitation			
. Impôts, taxes et versements assimilés		(27 210 212,42)	(16 679 136,52)
. Charges de personnel		(611 173 194,29)	(484 091 422,62)
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		576 656 164,08	312 604 431,36
. Autres produits opérationnels		18 419 899,17	91 234 127,05
. Autres charges opérationnelles		(33 746 567,62)	(40 679 124,71)
. Dotation aux amortis/provisions et pertes de valeurs		(338 705 483,73)	(332 523 691,61)
. Reprise sur provisions et pertes de valeurs		0,00	0,00
V - RESULTAT OPERATIONNEL		222 624 011,90	30 635 742,09
. Produits financiers		4 179 201,42	3 328 961,01
. Charges financières		(8 386 457,74)	(15 273 610,69)
VI - RESULTAT FINANCIER		(4 207 256,32)	(11 944 649,68)
VII - RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)		218 416 755,58	18 691 092,41
. Impôts différés (variations)		0,00	0,00
. Impôts exigibles sur résultat		(54 495 210,00)	(16 672 480,00)
. TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 100 732 013,96	3 497 844 447,89
. TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(3 936 810 468,38)	(3 495 825 835,48)
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		163 921 545,58	2 018 612,41
. Elements extraordinaires produits -(à préciser)			
. Elements extraordinaires charges -(à préciser)			
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		163 921 545,58	2 018 612,41

Signature

Mon. de Ratsimandrava

15 MAI 2013

Annexe IX : Bilan des actifs aux 31 Décembre 2013-2012

CHOCOLATERIE ROBERT 472,bd, Ratsimandrava ANTANANARIVO	BILAN AUX 31 DECEMBRE 2013 et 2012			
	Unité monétaire : Ariary (MGA)			
	MONTANT	AMORTISS/ PERTES DE VALEURS	MONTANT NET	MONTANT NET
	BRUT			
ACTIF	31-déc.-13			31-déc.-12
ACTIF NON COURANTS				
ECART D'ACQUISITION				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	141 355 445,40	(51 432 932,90)	89 922 512,50	43 967 289,00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	4 637 719 223,96	(2 898 482 195,23)	1 739 237 028,73	1 570 454 336,06
IMMOBILISATIONS EN COURS	54 972 581,78		54 972 581,78	51 487 492,30
IMMOBILISATIONS FINANCIERES			0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANTS	4 834 047 251,14	(2 949 915 128,13)	1 884 132 123,01	1 665 909 117,36
ACTIFS COURANTS				
STOCKS ET ENCOURS	777 885 864,20	0,00	777 885 864,20	951 074 604,58
Matières et fournitures diverses	401 750 360,29		401 750 360,29	444 915 140,22
En cours de production	170 893 779,70		170 893 779,70	141 341 074,17
Produits finis	205 241 724,21		205 241 724,21	364 818 390,19
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	1 553 512 479,84	0,00	1 553 512 479,84	832 469 370,75
Clients et autres débiteurs	496 378 579,96	0,00	496 378 579,96	374 859 460,19
Impôts			0,00	0,00
Autres créances et actifs assimilés	1 057 133 899,88	0,00	1 057 133 899,88	457 609 910,56
TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE	350 634 387,54	0,00	350 634 387,54	707 042 346,49
Placements et autres équivalents de trésoreries				
Trésorerie	350 634 387,54		350 634 387,54	707 042 346,49
TOTAL ACTIFS COURANTS	2 682 032 731,59	0,00	2 682 032 731,59	2 490 586 321,82
TOTAL DES ACTIFS	7 516 079 982,73	(2 949 915 128,13)	4 566 164 854,60	4 156 495 439,18



CHOCOLATERIE ROBERT S.A.
par procuration

Marcel Ramananandriha

XVIII

Annexe X : : Compte de résultat par nature 2012- 2013

ANNEXE I		
CHOCOLATERIE ROBERT 472,bd, Ratsimandrava ANTANANARIVO 101		COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE 2013 <i>unité monétaire : Ariary (MGA)</i>
	31-déc.-13	31-déc.-12
.Chiffres d'affaires	4 432 927 945,94	4 025 046 783,34
.Production stockée	(130 023 960,45)	53.086 130,03
.Production immobilisée	0,00	0,00
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	4 302 903 985,49	4 078 132 913,37
II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		
. Achats consommés	(2 516 347 849,35)	(2 571 293 784,29)
. Services extérieures et autres consommations	(754 603 511,89)	(291 799 558,29)
	(3 270 951 361,24)	(2 863 093 342,58)
III- VALEUR AJOUTEE (I - II)	1 031 952 624,25	1 215 039 570,79
. Subvention d'exploitation		
. Impôts, taxes et versements assimilés	(35 030 548,26)	(27 210 212,42)
. Charges de personnel	(718 222 175,38)	(611 173 194,29)
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	278 699 900,62	576 656 164,08
. Autres produits opérationnels	253 014 163,25	18 419 899,17
. Autres charges opérationnelles	(34 590 340,75)	(33 746 567,62)
. Dotation aux amortis/provisions et pertes de valeurs	(344 743 947,88)	(338 705 483,73)
. Reprise sur provisions et pertes de valeurs	0,00	0,00
V - RESULTAT OPERATIONNEL	152 379 775,24	222 624 011,90
. Produits financiers	16 176 812,64	4 179 201,42
. Charges financières	(12 755 773,95)	(8 386 457,74)
VI - RESULTAT FINANCIER	3 421 038,69	(4 207 256,32)
VII - RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)	155 800 813,93	218 416 755,58
. Impôts différés (variations)	0,00	0,00
. Impôts exigibles sur résultat	(41 687 800,00)	(54 495 210,00)
. TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 572 094 961,38	4 100 732 013,96
. TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	(4 457 981 947,46)	(3 936 810 468,38)
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	114 113 013,93	163 921 545,58
. Elements extraordinaires produits -(à préciser)		
. Elements extraordinaires charges -(à préciser)		
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	114 113 013,93	163 921 545,58

Annexe XI : Bilan des passifs aux 31 Décembre 2013-2012

CHOCOLATERIE ROBERT 472, bd, Ratsimandrava ANTANANARIVO		BILAN AUX 31 DECEMBRE 2013 et 2012	
PASSIF		Unité monétaire : Ariary (MGA)	
	MONTANT	MONTANT	
	31-déc.-13	31-déc.-12	
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	100 000 000,00	100 000 000,00	
Réserve légale	10 000 000,00	10 000 000,00	
Réserve facultative	638 336 899,80	638 336 899,80	
Report à nouveau	788 704 246,31	625 782 700,73	
	1 537 041 146,11	1 374 119 600,53	
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	114 113 013,93	163 921 545,58	
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 651 154 160,04	1 538 041 146,11	
PASSIFS NON COURANTS			
Produits différés : subventions d'investissement			
Impôts différés			
Emprunts et dettes financières			
Provisions et produits constatés d'avances			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	0,00	0,00	
PASSIFS COURANTS			
Dettes court terme- partie court terme de dettes long terme			
Fournisseurs et comptes rattachés	589 520 413,09	515 452 591,58	
Provisions et produits constatés d'avances - passifs courants			
Autres dettes	1 896 860 104,79	1 803 001 701,49	
Comptes de trésorerie	428 630 176,69	300 000 000,00	
TOTAL PASSIFS COURANTS	2 915 010 694,56	2 618 454 293,07	
TOTAL DE PASSIF	4 566 164 854,60	4 156 495 439,18	



CHOCOLATERIE ROBERT S. A.
par signature

Marcel Ramanandraibe

Marcel Ramanandraibe

Annexe XII :: Bilan des passifs aux 31 Décembre 2013-2012

ANNEXE I

CHOCOLATERIE ROBERT 472,bd, Ratsimandrava ANTANANARIVO 101		COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE 2013	
		Unité monétaire : Ariary (MGA)	
	31-déc.-13	31-déc.-12	
.Chiffres d'affaires	4 432 927 945,94	4 025 046 783,34	
.Production stockée	(130 023 960,45)	53 086 130,03	
.Production immobilisée	0,00	0,00	
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	4 302 903 985,49	4 078 132 913,37	
II-CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE			
. Achats consommés	(2 516 347 849,35)	(2 571 293 784,29)	
. Services extérieures et autres consommations	(754 603 511,89)	(291 799 558,29)	
	(3 270 951 361,24)	(2 863 093 342,58)	
III- VALEUR AJOUTÉE (I - II)	1 031 952 624,25	1 215 039 570,79	
. Subvention d'exploitation			
. Impôts, taxes et versements assimilés	(35 030 548,26)	(27 210 212,42)	
. Charges de personnel	(718 222 175,38)	(611 173 194,29)	
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	278 699 900,62	576 656 164,08	
. Autres produits opérationnels	253 014 163,25	18 419 899,17	
. Autres charges opérationnelles	(34 590 340,75)	(33 746 567,62)	
. Dotation aux amortis/provisions et pertes de valeurs	(344 743 947,88)	(338 705 483,73)	
. Réprise sur provisions et pertes de valeurs	0,00	0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL	152 379 775,24	222 624 011,90	
. Produits financiers	16 176 812,64	4 179 201,42	
. Charges financières	(12 755 773,95)	(8 386 457,74)	
VI - RESULTAT FINANCIER	3 421 038,69	(4 207 256,32)	
VII - RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)	155 800 813,93	218 416 755,58	
. Impôts différés (variations)	0,00	0,00	
. Impôts exigibles sur résultat	(41 687 800,00)	(54 495 210,00)	
. TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 572 094 961,38	4 100 732 013,96	
. TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	(4 457 981 947,46)	(3 936 810 468,38)	
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	114 113 013,93	163 921 545,58	
. Elements extraordinaires produits -(à préciser)			
. Elements extraordinaires charges -(à préciser)			
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	114 113 013,93	163 921 545,58	

Annexe XIII: Compte de résultat par nature 2012- 2013

ANNEXE I

CHOCOLATERIE ROBERT 472,bd, Ratsimandrava ANTANANARIVO 101		COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE 2013	
		unité monétaire : Ariary (MGA)	
	31-déc.-13	31-déc.-12	
.Chiffres d'affaires	4 432 927 945,94	4 025 046 783,34	
.Production stockée	(130 023 960,45)	53 086 130,03	
.Production immobilisée	0,00	0,00	
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	4 302 903 985,49	4 078 132 913,37	
II-CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE			
. Achats consommés	(2 516 347 849,35)	(2 571 293 784,29)	
. Services extérieures et autres consommations	(754 603 511,89)	(291 799 558,29)	
	(3 270 951 361,24)	(2 863 093 342,58)	
III- VALEUR AJOUTÉE (I - II)	1 031 952 624,25	1 215 039 570,79	
. Subvention d'exploitation			
. Impôts, taxes et versements assimilés	(35 030 548,26)	(27 210 212,42)	
. Charges de personnel	(718 222 175,38)	(611 173 194,29)	
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	278 699 900,62	576 656 164,08	
. Autres produits opérationnels	253 014 163,25	18 419 899,17	
. Autres charges opérationnelles	(34 590 340,75)	(33 746 567,62)	
. Dotation aux amortis/provisions et pertes de valeurs	(344 743 947,88)	(338 705 483,73)	
. Réprise sur provisions et pertes de valeurs	0,00	0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL	152 379 775,24	222 624 011,90	
. Produits financiers	16 176 812,64	4 179 201,42	
. Charges financières	(12 755 773,95)	(8 386 457,74)	
VI - RESULTAT FINANCIER	3 421 038,69	(4 207 256,32)	
VII - RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)	155 800 813,93	218 416 755,58	
. Impôts différés (variations)	0,00	0,00	
. Impôts exigibles sur résultat	(41 687 800,00)	(54 495 210,00)	
. TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 572 094 961,38	4 100 732 013,96	
. TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	(4 457 981 947,46)	(3 936 810 468,38)	
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	114 113 013,93	163 921 545,58	
. Elements extraordinaires produits -(à préciser)			
. Elements extraordinaires charges -(à préciser)			
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	114 113 013,93	163 921 545,58	

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	iv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES	6
SECTION I : MATERIELS	7
1.1. Les cadres théoriques	7
1.1.1. L’analyse de la structure financière	7
1.1.2. Objectifs de l’analyse de la structure financière	10
1.1.3. Rôles de l’analyse de la structure financière	10
1.2. Présentation de l’entreprise	11
1.2.1. Identités et historiques	11
1.2.2. Ses activités et ses objectifs.....	12
1.2.3. . Structure organisationnelle et organigramme	13
1.3. Limites et difficultés rencontrées	13
1.3.1. Limites de l’étude	13
1.3.2. Difficultés rencontrées.....	14
SECTION II : METHODES	15
2.1 Outils d’analyse	15
2.1.1 Les outils d’analyse de la structure financière	15
2.1.2. L’outil d’analyse « FFOM ».....	18
2.2. Les méthodes de collecte de données	20
2.2.1. Justification du choix de la zone d’étude	20
2.2.2. Les méthodes de collecte des données « questionnaire ».....	20
2.2.3. Les méthodes de collecte des données « entretien direct »	21
2.3. Traitement des données.....	22
2.3.1. Traitement des réponses et retraitement des documents	22
2.3.2. Le retraitement du bilan comptable.....	22
CHAPITRE II : RESULTATS	25
SECTION I : LE BILAN FONCTIONNEL	26

XXIII

1.1. Présentation du bilan fonctionnel.....	26
1.1.1. Rappel terminologique	26
1.1.2. Les emplois	27
1.1.3. Les ressources	28
1.2. Les agrégats tirés du bilan fonctionnel et leur évolution	28
1.2.1. Le Fonds de Roulement Net Global	28
1.2.2. Le Besoin en Fonds de Roulement.....	30
1.2.3. La Trésorerie Nette.....	31
SECTION II : LES RATIOS	33
2.1. Les ratios de structure	33
2.1.1. Le ratio de financement des emplois.....	33
2.1.2. Le ratio d'autonomie financière	34
2.1.3. Le ratio concernant la liquidité.....	34
2.2. Les ratios d'activités	35
2.2.1. Le ratio de crédit clients	35
2.2.2. Le ratio de crédit fournisseurs	36
CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	38
SECTION I : DISCUSSIONS ET VALIDATION DES HYPOTHESES	39
1.1. Discussions sur les agrégats tirés du bilan fonctionnel.....	39
1.1.1. Le FRNG	40
1.1.2. Le BFR	40
1.1.3. La trésorerie nette	41
1.2. Discussions sur les ratios	41
1.2.1. Le ratio de structure.....	41
1.2.2 Les ratios d'activités.....	43
1.3. Analyse FFOM.....	44
1.3.1. Les forces et les faiblesses	44
1.3.2. Les menaces et les opportunités	46
1.4. Validation des hypothèses.....	47
1.4.1. Sous hypothèse 1 : L'équilibre financier de l'entreprise dépend de sa structure financière	47
1.4.2. Sous hypothèse 2 : L'optimisation de la structure financière assure la continuité des activités de l'entreprise	48
SECTION II : RECOMMANDATIONS	50

XXIV

2.1 .Recommandations sur le FRNG	50
2.1.1. Accroissement des ressources stables	50
2.1.2. Diminution des emplois stables.....	52
2.2. Les recommandations sur le Besoin en Fonds de roulement.....	52
2.2.1. Amélioration de règlement client.....	53
2.2.2. Amélioration de règlement fournisseur.....	53
2.2.3. Diminution des stocks	53
2.3. Les autres recommandations.....	54
2.3.1. Création de deux postes (Direction des ressources humaines et Direction Marketing)	54
2.3.2. Adopter une politique de développement durable.....	55
CONCLUSION GENERALE	57
BIBLIOGRAPHIE	V
WEBOGRAPHIE.....	VI
LISTE DES ANNEXES	VII
TABLE DES MATIERES	XXII