

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

AVANT PROPOS

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : CONTEXTE GENERAL

CHAPITRE I : PRESENTATION DU CABINET ET LE RAVINALA HOTEL

Section 1 : Le cabinet AUDIT et l'entreprise Hôtelière le RAVINALA

Section 2 : Méthodologie d'approche

CHAPITRE II: FONDEMENT THEORIQUE : COMPTES ANNUELS, OUTIL DE PRISE DE DECISION

Section 1 : La nature de la prise de décision

Section 2 : Les comptes annuels

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE L'EXISTANT

CHAPITRE III : LES OUTILS EXISTANTS

Section 1 : Analyse de l'organisation du système comptable

Section 2 : Analyse de l'activité

CHAPITRE IV : INSUFFISANCE D'OUTILS D'ANALYSE ET SES IMPACTS

Section 1 : Manque d'outils d'analyse

Section 2 : La défaillance de gestion des activités

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION D'ACTION

CHAPITRE V : MISE EN PLACE D'OUTILS D'ANALYSE

Section 1 : Les outils d'analyse financière du bilan

Section 2 : Analyse des comptes de résultat ou d'exploitation

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS ET CONSEQUENCES DES SUGGESTIONS

Section 1 : Mise en place des outils de suivi de la performance

Section 2 : Conséquences des suggestions

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES ANNEXES

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

La réalisation du présent mémoire n'a pas été possible sans la contribution de nombreuses personnes, à qui nous adressons nos vifs et sincères remerciements, en particulier à :

- Monsieur Panja RAMANOELINA Professeur Titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- Monsieur David RAKOTO, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droits, de l'Économie, de Gestion, et de Sociologie ;
- Monsieur Olivier ORIGENE ANDRIAMASIMANANA, Maître de conférences, Chef de Département Gestion ;
- Madame Saholiarimanana ANDRIANALY, Professeur, Directeur du Centre d'Études et de Recherche en Gestion ;
- Madame Rivocharisoa RANDRIAMBELOMANANA RABEMIAFARA, «Expert Comptable et Financier, Commissaire aux comptes, et Enseignante à la Faculté DEGS de l'Université d'Antananarivo », notre encadreur enseignant, qui, malgré ses multiples responsabilités, a bien voulu consacrer son temps pour encadrer avec rigueur et compétence notre travail ;
- Madame Tantely RAHOELIARIVAHY RAJOBSON : «Expert Comptable et Financier, Commissaire aux Comptes, et Enseignante à la Faculté DEGS de l'Université d'Antananarivo », notre encadreur professionnel, qui a dirigé nos travaux de recherches avec beaucoup d'intelligence et de compréhension,
- Monsieur Rija RAKOTONDRAIBE, Directeur de la société RAVINALA HOTEL pour son accord et soutien qu'il nous a octroyé et d'obtenir des informations liées à ce travail,
- Tous les enseignants de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo, qui nous ont apporté leur expérience, transmis leur connaissance et savoir tout au long de cette formation,
- Nos Parents, qui nous ont soutenu financièrement, matériellement, moralement et qui nous ont également prodigué leurs encouragements et ont consenti des sacrifices pour nous permettre de mener à bien ce travail,
- Nous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, nous ont apporté leur aide et leurs encouragements pour la réalisation de ce travail.

Que chacun trouve ici l'expression de notre sincère et profonde gratitude.

AVANT PROPOS

Dans le but d'offrir aux étudiants des connaissances approfondies en matière de gestion d'entreprises, l'Université d'Antananarivo a créé une formation professionnelle en Audit et Contrôle. La formation est axée dans la maîtrise des risques, le contrôle de l'information financière, l'amélioration des performances, pour une meilleure prise de décision de gestion.

La formation est sanctionnée par le Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées (DESS) en Audit et Contrôle. Elle prépare les étudiants à être multidisciplinaires en matière d'audit et contrôle.

L'obtention dudit diplôme est conditionnée, après les examens écrits de fin d'étude, à la soutenance de mémoire, axée sur des expériences professionnelles acquises durant les stages effectués auprès des sociétés. Pour notre part, nous avons effectué ce stage dans un cabinet d'audit, conseil et d'expertise comptable, nommé AUDIT, au cours duquel cet ouvrage a été préparé. Notre étude nous a permis de mettre en relation les théories et la pratique.

Ce mémoire met l'accent sur l'importance des comptes annuels face à la prise de décision stratégique. Il a pour objectif de mettre à la disposition des chefs d'entreprise des outils de pilotage pour faciliter la prise de décision.

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Ar	: Ariary
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BFRE	: Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
BFRHE	: Besoin en Fonds de Roulement Hors d'Exploitation
CA	: Chiffre d'Affaires
CAF	: Capacité d'Autofinancement
CITE	: Centre d'Information Technique et Économique
EBE	: Excédent Brut de l'Exploitation
FRNG	: Fonds de Roulement Net Global
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PCG	: Plan Comptable Général
TN	: Trésorerie Nette
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
VA	: Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1: Caractéristiques des différents types de décision	16
Tableau N° 2 : Évolution du niveau de chiffre d'affaires et le taux de marge.....	35
Tableau N° 3 : Tableau de ventilation du chiffre d'affaires par produit	37
Tableau N° 4 : Part des charges par rapport au chiffre d'affaires	38
Tableau N° 5 : Estimation d'une situation en fonction du FRNG, du BFR, de la TN.....	41
Tableau N° 6: Ratio de structure	52
Tableau N° 7 : Ratio de liquidité.....	53
Tableau N° 8 : Ratio de solvabilité	53
Tableau N° 9 : Calcul du FRNG, BFR, Trésorerie Net.....	55
Tableau N° 10 : Ratio de structure	56
Tableau N° 11: Ratios des délais de rotation	57
Tableau N° 12 : Récapitulation des soldes intermédiaires de gestion.....	59
Tableau N° 13 : Ratio de profitabilité	62
Tableau N° 14: Ratios de rentabilité	62
Tableau N° 15 : Ratios de partage de valeur ajoutée	63
Tableau N° 16: Calcul de la capacité d'autofinancement (CAF).....	64
Tableau N° 17 : Modèle de tableau de bord d'analyse par des ratios	68
Tableau N° 18 : Modèle de tableau de bord d'analyse des charges.....	69
Tableau N° 19 : Tableau des indicateurs d'analyse d'hébergement	71
Tableau N° 20 : Tableau des indicateurs d'analyse de la restauration.....	72

LISTE DES FIGURES

Figure N°1: Organigramme du cabinet.	8
Figure N°2:Schéma de la théorie de la décision	15
Figure N° 3 : Évolution du chiffre d'affaire, EBE et Achats consommés	36
Figure N° 4: Modèle d'un tableau de bord qui met en relation le CA, le BFR et le FRNG	67
Figure N° 5: Fiche d'évaluations et d'améliorations des services clientèles	70
Figure N° 6 : Evolution du CA.....	74
Figure N° 7 : Répartitions des CA par produit année 2012	75
Figure N° 8 : Part des charges par rapport au chiffre d'affaires année 2012 et 2011	75

INTRODUCTION

Le contexte actuel de crise économique et financière, qui a démarré en fin 2008, engendre des risques de baisse du chiffre d'affaires, de réduction et de fragilisation de l'activité de nombreuses entreprises.

Cette situation doit conduire les chefs d'entreprise à suivre de près la gestion et plus particulièrement les finances et à mettre en place des outils de pilotage. Alors, il est indispensable pour les dirigeants des entreprises de mettre l'information comptable au cœur de leur système d'information. Pour cela elle doit être claire, fiable et garantir la traçabilité de toutes les opérations de l'entreprise.

L'information comptable devrait être pour les chefs d'entreprise un outil pour la prise de décision. C'est pourquoi, elle doit être tenue à jour pour renseigner à tout moment des situations telles que, la trésorerie, les créances clients, les dettes, le chiffre d'affaires, les charges etc... En somme, elle devrait être la base du tableau de bord des décideurs au sein de l'entreprise.

De plus, avec l'ouverture des frontières et l'entrée en vigueur des accords de coopération et de libre échange avec l'Union Européenne, les États Unis et d'autres pays tiers, les entreprises seront de plus en plus confrontées à la concurrence internationale et aux effets de la mondialisation. Elles doivent donc être outillées et préparées non seulement pour réagir rapidement mais aussi pour anticiper les événements.

La mise à niveau du secteur privé, qui est à l'ordre du jour sur le plan national, ne doit pas se limiter uniquement aux systèmes liés à la production, à la compétitivité et aux aspects techniques, mais aussi à la qualité du système d'information comptable.

De nombreux dirigeants d'entreprise considèrent les comptes annuels comme des éléments improductifs aux informations (financières), au service uniquement de l'administration fiscale et parfois aux actionnaires, comme c'est le cas de la majorité des sociétés malgaches.

De ce fait, la question se pose : *quel est la place des comptes annuels à la gestion de l'entreprise ? et quels sont leurs contributions au niveau de la performance ?*

Pourtant, la fonction comptable ne peut se limiter à l'élaboration une fois par an et au dernier moment, de la situation financière et patrimoniale de l'entreprise. Mais également, elle doit fournir une information périodique et régulière débouchant sur une analyse de chaque activité, dans l'optique d'appuyer et guider les décisions du chef d'entreprise.

Dans la démarche d'établissement et d'analyses des comptes annuels, l'expert-comptable peut jouer le rôle d'initiateur et de conseil pour l'entreprise. Il devient essentiel pour la profession d'expertise comptable de proposer des solutions pour améliorer les performances du système comptable et sensibiliser davantage les chefs d'entreprise à ce sujet.

Comme tant d'autres techniques, celle de la comptabilité s'est perfectionnée au fil des années. Les comptes annuels sont devenus de nos jours une image "quasi" fiable et complète de l'entreprise.

Le raffinement de la technique a eu pour conséquence que la comptabilité est actuellement le terrain exclusif des spécialistes en la matière.

Les experts comptables et les réviseurs d'entreprises ont développé un jargon particulier comme moyen de communication pour que les comptes annuels soient aussi faciles à déchiffrer que des hiéroglyphes.

Ainsi, ce mémoire aurait pour ambition, de renforcer le caractère d'outil décisionnel des comptes annuels dans les entreprises. D'où le thème est : « **Les comptes annuels : aide à la prise de décision, dans le métier de l'hôtellerie et de la restauration** ».

Le secteur du tourisme a connu une forte concurrence depuis ces dix dernières années. Cela est dû à l'ouverture du secteur minier qui offre des opportunités aux investisseurs de se lancer dans ce secteur. De plus la crise politique depuis l'année 2009 demeure incontournable. De ce fait, la présente étude propose au chef d'entreprise de se servir les résultats de l'analyse financière comme outil de pilotage stratégique afin d'avoir une vision globale de sa performance face à cette situation.

L'intérêt de ce thème repose sur la façon d'aborder une analyse financière complète des comptes annuels de la société RAVINALA. Ainsi, ce thème devra aider les dirigeants à la lecture et à l'interprétation des comptes annuels.

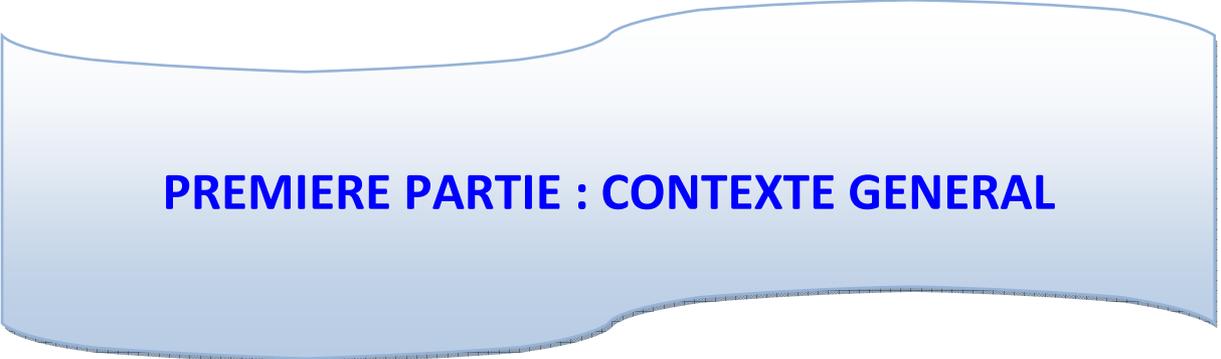
L'analyse financière est un mode de traitement des informations comptables. Elle est destinée à faciliter la prise de décisions financières. L'analyse financière est aussi une méthode moderne pour prévoir la défaillance des sociétés. Elle expose des différentes méthodes d'évaluation.

Le fil directeur de ce présent travail est de montrer que l'analyse financière fournit une base de données qui est un point essentiel pour une gestion financière. Pour la nécessité de la rédaction, une certaine méthodologie a été adoptée pour le recueil et le traitement des

informations. L'étude est fondée sur une observation participative durant les six mois passés au cabinet AUDIT. Ces observations sont complétées par diverses recherches bibliographiques. Nous avons aussi recueilli des informations par les divers entretiens avec le personnel du cabinet et celui de RAVINALA. Après la collecte des informations, nous avons pu analyser et traiter toutes les informations acquises dont les comptes annuels pour les exercices 2011 et 2012.

Notre travail est divisé en trois grandes parties :

- La première partie est consacrée au contexte général qui inclut la présentation du cabinet AUDIT et l'entité RAVINALA, ainsi que le fondement théorique sur les comptes annuels, la prise de décision et la méthodologie d'approche.
- La deuxième partie présente l'analyse critique de l'existant. Nous analyserons les outils existants. Est-ce que les outils mis en place permettent une prise de décision ? quels sont ces impacts ?
- Dans la troisième partie, nous ferons des propositions d'actions afin qu'elles puissent être une aide à la prise de décision.



PREMIERE PARTIE : CONTEXTE GENERAL

Pour garantir la compétitivité face à la férocité de la concurrence et aux changements de l'environnement politique et économique qui régit à Madagascar depuis 2008. Certains dirigeants d'entreprise voudraient mettre en place des outils de gestion plus efficaces. Ces outils sont à la fois opérationnels et pédagogiques qui permettent à l'entreprise de minimiser les risques opérationnels pouvant compromettre son bon fonctionnement.

Ainsi, les comptes annuels ont pris une ampleur importante au sein de toutes les entreprises, que ce soit au niveau de l'administration fiscale qu'au niveau de l'entreprise même. Pour les entreprises, ils servent d'outils de prise de décision.

Pour ce faire, cette partie première partie traite le contexte général de notre étude. Deux chapitres ont été mis en exergue à savoir :

- la présentation du cabinet et l'entité RAVINALA;
- les fondements théoriques des comptes annuels et la prise de décision.

Cette partie est indispensable pour la prise de connaissance de l'entreprise.

CHAPITRE I : PRESENTATION DU CABINET ET LE RAVINALA

HOTEL

Ce chapitre a pour objectif dans un premier temps de donner une présentation simplifiée du cabinet AUDIT et deuxièmement la présentation de l'entreprise hôtelière le RAVINALA qui est l'objet de notre étude.

Section 1 : Le cabinet AUDIT et l'entreprise Hôtelière le RAVINALA

Cette section expose une vue sommaire du cabinet et de l'entreprise Hôtelière le RAVINALA en décrivant quelques traits caractéristiques généraux de chaque entité et les services qu'ils proposent.

11 : Le cabinet AUDIT

Le cabinet travaille dans le domaine de l'audit, de l'expertise comptable, le conseil et le commissariat aux comptes. Depuis son implantation à Madagascar, il ne cesse de se développer pour satisfaire les attentes des sociétés. Il cherche toujours des synergies de compétences et d'expériences au service du client et même au développement du pays.

111 : Historique du cabinet

Le cabinet est présent dans 04 régions de l'Océan Indien, dont Madagascar, La Réunion, Mayotte, Maurice.

Ces 04 régions présentent 04 cabinets d'audit, d'expertise comptable et de conseil et qui regroupent 08 experts comptables associés, Inscrit à l'Ordre des Experts Comptables de La Réunion ou de Madagascar, dont les collaborateurs sont au nombre de 110.

Le cabinet dénommé AUDIT a été créé en 2007 par un Expert Comptable de nationalité malgache diplômé français, inscrit à l'Ordre des Experts Comptables et Financiers à Madagascar Madame Tantely RAJOBSON RAHOELIARIVAHY.

Le cabinet propose aux entreprises et organisations, locales et étrangères ses compétences franco-malgaches ainsi que sa connaissance du marché national.

Son activité principale est l'offre de consultance en matière d'audit et de finances. Cette consultance en audit inclut les travaux de vérification des comptes et la certification des états financiers conformément à la disposition légale en vigueur à Madagascar.

En matière de conseil d'expertise et d'organisation, la tenue de la comptabilité des sociétés, le conseil en matière organisationnelle et la formation font partie de ses activités. La société exerce aussi d'autres fonctions complémentaires et nécessaires à la comptabilité : la fiscalité et juridique.

112 : Structure et organigramme

L'intégration du cabinet au niveau régional lui rend plus compétitif et plus dynamique dans son domaine de travail.

1121 : Les personnels du Cabinet

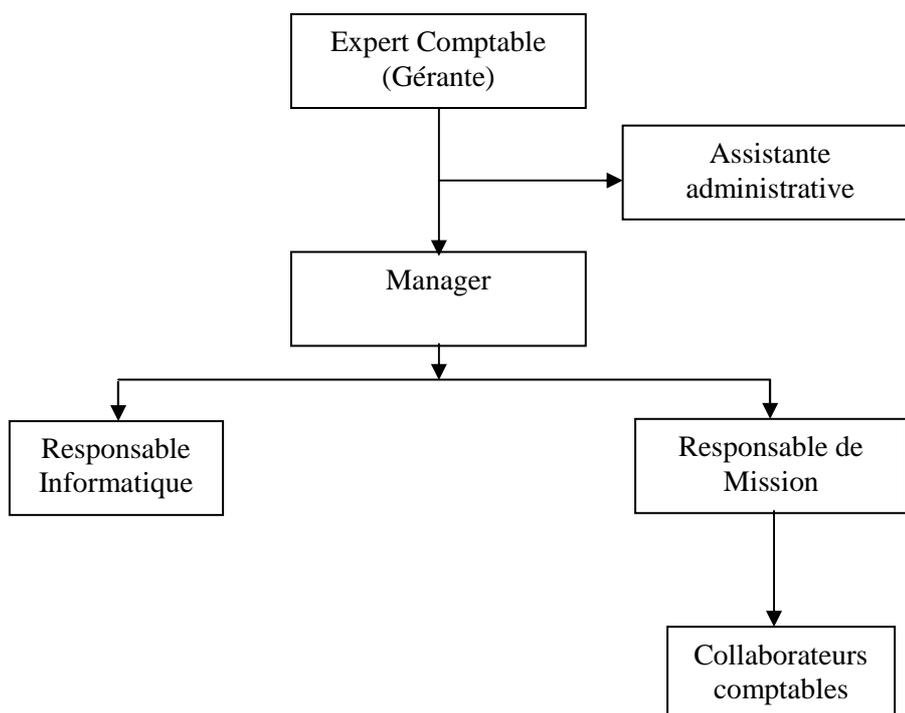
Le cabinet compte actuellement douze collaborateurs. Ils sont des diplômés des universités et des instituts de renom au niveau national. Ils possèdent de bonnes connaissances et d'expériences en matière d'audit et de finances. Ils sont formés pour être multidisciplinaires afin d'être plus efficace dans l'exercice de leur métier.

Comme tous les cabinets d'audit et d'expertise comptable, le cabinet AUDIT a une structure identique à celle de ses confrères. Son personnel est constitué d'un manager, des responsables de missions, des auditeurs, des comptables. Il fait appel à d'autres consultants externes.

1132 : Organigramme

L'organigramme du Cabinet se présente comme suit :

Figure N°1: Organigramme du cabinet.



Source : Documents internes du cabinet

➤ **Expert Comptable**

L'expert comptable est le signataire de tous travaux effectués par le cabinet. Il assure la mise en place des standards professionnels à suivre par tous les membres de l'équipe du cabinet ainsi que sa bonne application. Il veille aussi la bonne application des stratégies adoptées par le cabinet.

➤ **L'assistante administrative**

Elle assure tous les travaux de secrétariat et les tâches administratives de la direction. Elle assure la gestion et la distribution de tous les courriers et le standard téléphonique du cabinet. Elle assure la fluidité des informations au sein du cabinet (interne ou externe).

➤ **Manager**

Le manager, quant à lui, planifie et supervise les missions. La planification sur l'exécution des missions se fait avec les collaborateurs comptables. Il est tenu d'établir les plannings de travail des collaborateurs et de superviser l'exécution des travaux. Il s'assure que

tous les membres de l'équipe connaissent l'orientation du travail à effectuer. La supervision des équipes et l'évaluation de leur performance font partie de ses responsabilités.

➤ **Responsable de mission**

Il assiste le manager dans la planification et la supervision globale de la mission. Il s'assure la performance de ses équipes, ainsi que la communication des informations et des travaux à faire. En tant que superviseur de mission, il révise en détail les travaux effectués par ses assistants. En collaboration avec le manager, il a comme responsabilité de résoudre tous les problèmes techniques comptables. Il révise les états financiers et qui sera discuté avec le manager et l'expert comptable.

➤ **Les collaborateurs comptables**

Les comptables, sont souvent des personnes compétentes et expérimentées. Ils sont chargés d'assurer tous les travaux comptables du client qui confie sa fonction de comptabilité au cabinet.

➤ **Le responsable informatique**

Il a pour mission la gestion et la maintenance du parc informatique du cabinet, la gestion des commandes de matériels informatiques et la maintenance du réseau.

➤ **Le juriste**

C'est un personnel extérieur au cabinet. Il est chargé d'étudier, pour le besoin du cabinet ou pour ses clients, les dossiers juridiques tels que les problèmes judiciaires, la fiscalité et la relation avec les organismes sociaux. Il assiste le manager et/ou l'expert comptable sur les orientations juridiques à adopter face aux problèmes rencontrés par la société ou par ses clients.

12 : Entreprise Hôtelière le RAVINALA

121 : Description de l'entreprise

Le RAVINALA est une Société à Responsabilité Limité (SARL) au Capital de 40 000 000 Ar, divisé en 2 000 parts de 20 000 Ar chacune.

122 : Historique

Le RAVINALA a été créé en 2005 pour faciliter la vie des voyageurs internationaux. L'établissement se distingue par sa proximité avec l'aéroport International d'Antananarivo-Ivato. Dix minutes par la navette gratuite suffisent pour le rejoindre.

123 : Secteur d'activité

Le RAVINALA est une entreprise hôtelière trois étoiles qui possède 45 chambres. . C'est un hôtel avec restaurant intégré. Toutes les chambres sont climatisées. Elles sont toutes équipées de télévision en couleur, canal +, Wifi, téléphone ainsi qu'une salle de bain douche et WC. L'hôtel met à la disposition de ses clients un parking sécurisé, surveillé et gratuit ainsi que deux salles de réunion. La clientèle du RAVINALA se compose essentiellement d'hommes d'affaires de passage dans la ville de Tana. Ces derniers apprécient l'accueil chaleureux, une restauration sur place, l'accès à Internet, un service de petit-déjeuner matinal et une facturation préparée à l'avance. Le reste de sa clientèle se compose des clients étrangers vacanciers ou non.

L'une de ses particularités, c'est que la piscine extérieure est chauffée et traitée au sel de mer qui est une première et unique dans la région.

D'après l'observatoire de la restauration et l'hôtellerie malgache, depuis janvier 2008 le secteur s'est dégradé. La croissance se ralentit dans la restauration rapide. Elle stagne dans la restauration. Elle diminue dans les hôtels sans restaurant. Pour ces derniers, l'activité a diminué de 1,3 % en valeur et de 1,5 % en volume¹.

Section 2 : Méthodologie d'approche

Cette section traitera la méthodologie que nous nous sommes fixée pour parvenir à la rédaction de ce présent mémoire. Elle décrit, comment la recherche a été conduite.

21 : Objectif

Face à la rude concurrence qui prévaut dans le secteur, toute société doit améliorer sa performance afin de rester compétitive et rester vigilant dans toutes les décisions à prendre, à savoir les décisions d'investissement. Pour ce faire, la maîtrise de la gestion financière est

¹ *Ministère du tourisme*, information générale sur le tourisme 2013, Madagascar

indispensable. Afin de s'assurer de la maîtrise de la gestion, les chefs d'entreprises doivent prendre des bonnes décisions. Il faudrait qu'ils aient des connaissances suffisantes en matière de gestion pour lire et/ou analyser, interpréter les comptes annuels. Dans ce cas, les documents comptables doivent être pertinents, fiables et donner l'image fidèle de la situation financière de la société.

Cet ouvrage a donc pour objet de contribuer à améliorer le pilotage de la société le RAVINALA. Il permet de montrer les avantages des comptes annuels en matière de prise de décision. Il permet aux chefs d'entreprises de maîtriser ses activités, améliorer sa performance, assurer sa pérennité. Ce thème a été mené de manière à être utile tant pour l'entreprise que pour le Cabinet.

22 : Méthodologie de recherche

Succinctement mentionné dans l'introduction, nous avons adopté trois approches pour collecter les informations à la rédaction de ce mémoire. Le détail de la méthodologie de recherche se présente comme suit :

221 : Compilation des documents

Cette méthode sert à réunir les documents relatifs à notre thème. Par ailleurs, des recherches auprès des centres de documentation et des bibliothèques ont été effectuées ; tels que la Bibliothèque Universitaire (BU), CITE et les documents appartenant à la société ainsi que ceux que nous avons possédés.

En outre, les consultations des sites web nous ont permis de compléter nos réflexions à la rédaction de ce mémoire. De ce fait, nous avons visité les sites tels que le www.wikipédia.com, le www.procomptable.com/, le www.mémoireonline.com, et le www.mesupres.gov.mg.

Ainsi, parmi les informations fournies par ces documents, leurs traitements se présentent par triage des données en conservant les parties d'informations qui nous semblent nécessaires et pertinentes.

222 : Entretien

Cette méthode consiste à des discussions avec le personnel de la société ainsi que le personnel du cabinet afin de réunir les données relatives à notre recherche. Ces données résultent des réponses provenant des participants à un questionnaire donné sous forme de

conversations. En effet, le questionnaire met l'accent sur l'activité générale et le système d'information comptable de la société.

Les questionnaires (en annexe VI) se présentent sous deux formes : il y a des questionnaires fermés et des questionnaires ouverts, plus complets, qui entraînent nécessairement des observations détaillées.

Ainsi, le dépouillement et le triage des réponses obtenues, nous ont permis d'insérer les informations dans ce mémoire. Certaines informations ont été directement affectées dans l'ouvrage car ce sont des informations permanentes dans l'entreprise (cas de la présentation de la société en première partie). Les autres informations méritent d'être analysées avant de les insérer dans ce mémoire (cas de diagnostic et de l'analyse de l'existant en deuxième partie du devoir).

223 : Observation directe

L'observation directe est un moyen utilisé pour mieux appréhender les réalités de l'entreprise et pour confirmer ceux qui ont été évoqués par les interlocuteurs lors de l'entretien. Il s'agit d'observer les actions mises en œuvre par le personnel pour assurer le pilotage de la société et de prendre des notes. Par la suite, nous avons trié les informations, et nous les avons analysées en vue d'être insérées dans ce présent mémoire.

23 : Limites de la recherche

Nombreux sont les contraintes que nous avons rencontrées dans la rédaction de ce présent mémoire entre autre le triage des informations que nous pouvons faire apparaître dans l'ouvrage et la disponibilité de personne à enquêter. Malgré cela, nous sommes parvenus à la rédaction de ce mémoire selon les normes et les directives établies par l'administration de l'université.

CHAPITRE II:FONDEMENT THEORIQUE : COMPTES ANNUELS, **OUTIL DE PRISE DE DECISION**

Les comptes annuels constituent l'élément de base de toute analyse financière. Il importe donc d'en connaître le contenu et les règles d'établissement. Toutefois, ce second chapitre n'a pas pour ambition d'être un cours complet et détaillé sur les questions de technique comptable relatives aux documents de synthèse. Il vise simplement à décrire sommairement le contenu de ces documents en rappelant les principales règles comptables qui régissent à leur établissement dans le but de faciliter leur utilisation dans le cadre d'une analyse financière.

Nous allons voir en premier lieu la nature de la prise de décision et ensuite sa relation avec les comptes annuels. Nous nous limiterons à une présentation succincte des états financiers sociaux ainsi que des modalités de retraitement de l'information comptable.

Section 1 : La nature de la prise de décision

La décision est la base de chaque action surtout au niveau de l'entreprise. Nous étudierons d'abord ce qu'est la décision avant d'indiquer les modalités de prise de décision. Nous précisons ensuite les divers types de décisions, ainsi que les choix en matière financière.

Nous allons voir donc en premier lieu la notion de décision. Dans cette section, il sera question d'apporter d'éclaircissement selon les points de vue de certains auteurs.

11 : Notion et définition de décision

Étymologiquement¹, « décider » vient du mot latin : « deciderere » qui signifie « trancher », autrement dit, déterminer ce qu'on doit faire. Le processus de décision peut être simple, mais dans certains cas, il nécessite un processus long et complexe pour aboutir à ce qu'on veut réaliser ou accomplir.

La décision, pour qu'elle soit efficace, devrait être le résultat d'un examen ou d'une analyse approfondie de la situation où la décision va intervenir.

Alors, la décision c'est l'action d'arbitrage menée par une personne qui consiste à porter un jugement sur une situation comportant plusieurs options et à trancher parmi ces différentes options. Une décision sans action, demeure une simple hypothèse sans suite.

¹www.wikipédia.com/notiondécision.hdm, du 15 Juillet 2013, page 1

D'après Nadine Lemaître ROZENCWEIG :

« La décision c'est un comportement de maximisation, c'est-à-dire qu'elle recherche la meilleure solution et qu'elle opère sa sélection après avoir fait un inventaire de toutes celles qui s'ouvrent à celui qui décide »¹

Pour toute entreprise, la décision est très importante. Chaque décision prise peut apporter des effets très conséquents dont dépend la vie de l'entreprise. D'après l'affirmation de Pierre PAUCHER: « Le niveau de performance dépend de l'opportunité des décisions stratégiques »².

Selon FAYOL « Administrer c'est prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler toutes les activités qui impliquent des décisions multiples »³. Autrement dit la décision est au centre des activités de tout administrateur. De ce fait, la gestion est l'art de prendre de bonnes décisions. Décider, c'est de choisir entre plusieurs lignes d'actions possibles en vue de réaliser un objectif.

12 : Les catégories de décision

L'entreprise, au cours de sa vie, peut rencontrer plusieurs problèmes, nécessitant la prise de décision ou de trouver des moyens de les résoudre. Donc, les décisions peuvent être de nature très diverses.

Igor Ansoffa a proposé une classification des décisions en fonction de leur objet⁴:

- en fonction de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), de leur degré d'incertitude (avenir certain, incertain ou aléatoire), de leur champ d'application (l'entreprise dans son ensemble, une fonction ou un service) et de leur degré de structuration d'un problème (pas forcément facilement identifiable, ce qui suppose une analyse préalable permettant de structurer le problème avant d'envisager des solutions possibles).
- en fonction de ces caractéristiques de décisions : les décisions stratégiques, les décisions administratives et les décisions opérationnelles.

¹ In Pouvoirs, cultures et stratégies dans l'entreprise, Ed Université de Bruxelles, 1986

² Cours «Management Stratégique et Opérationnelle» DESS Audit et Contrôle, Année 2011-2012, Université d'Antananarivo

³Cours «Management Stratégique et Opérationnelle» DESS Audit et Contrôle, Année 2011-2012, Université d'Antananarivo

⁴Cours «Management Stratégique et Opérationnelle» DESS Audit et Contrôle, Année 2011-2012, Université d'Antananarivo

Ces trois catégories de décisions sont définies comme suit¹ :

Les décisions stratégiques engagent l'avenir de l'entreprise en choisissant les objectifs de politique générale, les activités, les marchés, les manœuvres et les armes stratégiques ; par exemple la stratégie de diversification, de fusion, ...

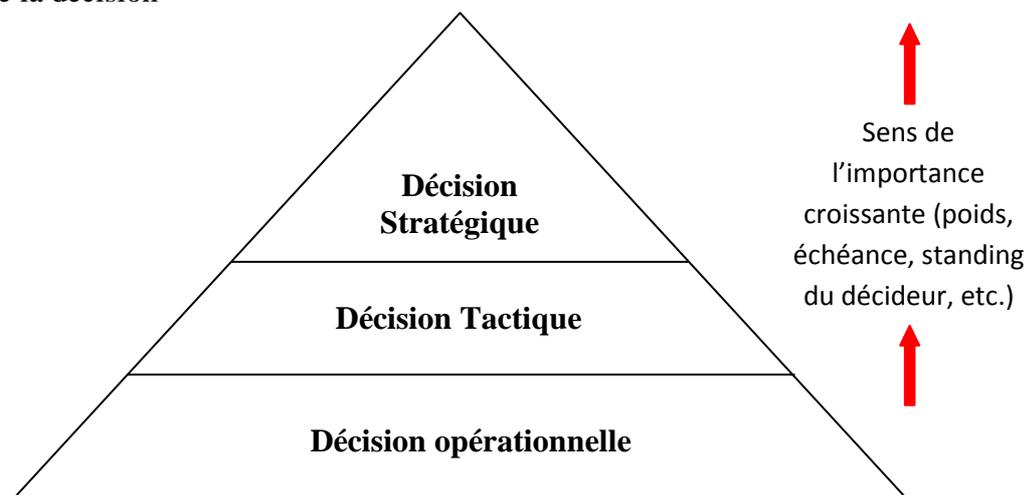
Les décisions administratives ou tactiques en cohérence avec les décisions stratégiques, elles concernent un type de structure de l'entreprise, l'organisation, l'acquisition et le développement de ses ressources. Ces décisions ont une forte implication pour l'entreprise mais moindre que les décisions stratégiques. Elles ont pour objectif la gestion des ressources financières, matérielles et humaines.

Les décisions opérationnelles rendent opérationnelles les options stratégiques et les choix d'organisation comme la détermination des plannings et des niveaux de production, la définition des prix, l'élaboration des politiques de marketing... Ces décisions sont plus fréquentes, plus répétitives et moins risquées du fait de leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques et administratives.

Les décisions sont classées par ordre décroissant d'importance selon la figure suivante :

Figure N°2: Schéma de la théorie de la décision

Le niveau de la décision



Source : Cours Contrôle de Gestion

13 : Les différentes phases d'un processus de décision

¹ Cours de « Contrôle de Gestion », DESS Audit et Contrôle de l'Université d'Antananarivo, Année 2011-2012.

Pour prendre une décision on doit faire appelle à un processus de résolution de problème qui comporte au moins 6 étapes :

- **Perception des éléments clés de la situation:** déceler les symptômes de la situation exigeant une intervention, recueillir et formuler correctement l'objectif à atteindre.
- **Identification du problème:** rechercher et étudier les causes, établir les contraintes et analyser les moyens disponibles.
- **Élaboration des solutions :** recenser toutes les solutions possibles, analyser les avantages et inconvénients de chaque solution au regard des critères retenus.
- **Choix d'une solution :** trancher entre les différentes options possibles et élaborer un plan d'action permettant la mise en œuvre de la décision.
- **Mise en œuvre de la décision:** communiquer la solution retenue, rechercher l'adhésion des partenaires impliqués et réaliser les actions à mettre en œuvre de la décision.
- **Contrôle:** vérifier des actions, analyser les écarts et comparer les résultats obtenus par rapport à l'objectif déterminé.

Bien que la démarche soit identique pour l'ensemble des prises de décisions de l'entreprise, il est possible d'identifier certaines caractéristiques propres à chacun des types de décision.

Tableau N° 1: Caractéristiques des différents types de décision

Caractéristiques des décisions	Décisions stratégiques	Décisions administratives ou tactiques	Décisions opérationnelles
Horizon de temps	Long terme	Moyen terme	Court terme
Fréquence et degré de répétitivité	Décisions uniques	Fréquence faible, décisions répétitives	Décisions très nombreuses et répétitives
Degré d'incertitude de l'information	Très élevé	Élevé	Faible
Degré de réversibilité	Quasi nul	Faible	Élevé
Niveau de la prise de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles et opérationnelles	Décisions décentralisées (Chefs de services, Chefs d'atelier)

Source : Cours Management DESS Audit et Contrôle de Gestion

14 : La complexité du processus de prise de décision

Durant le processus de résolution d'un problème celui-ci peut être influencé par plusieurs facteurs tels que la qualité de l'information disponible, la personnalité des décideurs et/ou le fonctionnement de l'organisation.

➤ La qualité de l'information

La qualité et la fiabilité des systèmes d'information influencent le processus décisionnel. Puis la manière dont les décideurs perçoivent l'environnement de la décision, analysent les informations, interprètent les problèmes à résoudre n'est pas neutre. Leur raisonnement est entravé de biais cognitifs, c'est à dire que leurs caractéristiques psychologiques les conduisent à une perception parfois erronée de la réalité.

➤ La personnalité des décideurs ou le fonctionnement de l'organisation

La décision peut être aussi influencée par des interactions sociales qui caractérisent toute organisation, les décisions qui engagent l'entreprise demandent la construction de compromis pour satisfaire tous les membres de l'organisation. Il existe des modèles de prise de décision car la prise de décision est un phénomène complexe qui ne se réduit pas seulement à un problème de traitement d'informations plus ou moins complètes et fiables mais dans les entreprises, les décisions sont influencées par des règles et des procédures internes mais aussi par les jeux de pouvoirs entre acteurs de l'organisation.

Pour que les décideurs puissent prendre des décisions, ils font appel aux différents outils d'aide à la décision qui existent sur le marché. On parle de « Business Intelligence »¹ ou d'aide à la décision cela consiste en la combinaison de processus et d'instruments qui sont destinés à augmenter l'efficacité compétitive de l'entreprise en utilisant l'information. Il s'agit là de collecter, garder, organiser et rendre accessible les informations qui relèvent de l'expérience et de la pratique opérationnelle des travailleurs en plus des informations transactionnelles de base. Pour que les managers ou décideurs puissent piloter une entreprise, ils ont besoin d'informations pertinentes, adapté aux besoins de la prise de décision. Pour cela les informations sont de différentes natures (financières, quantitatives, qualitatives) et

¹ Cours « Management Système d'Information » DESS Audit et Contrôle de l'Université d'Antananarivo, Année 2011-2012.

appartiennent à des domaines multiples (ensemble des activités internes de l'entreprise, les marchés, les clients, l'environnement). Ces données doivent être synthétiques et structurées pour faciliter l'analyse et donner une vision globale de la performance de l'entreprise (mise en place des tableaux de bord dont les indicateurs physiques et financiers sont utilisés pour évaluer la performance de l'entreprise et en assurer son pilotage).

Si telles sont les théories de la décision; les comptes annuels ne constituent-ils pas un véritable outil de prise de décision ? Quelle est la place qu'ils y détiennent ?

Section 2 : Les comptes annuels

Depuis toujours les comptes annuels sont considérés comme insuffisants quand à la prise de décision dans une entreprise. De ce qui précède, nous allons examiner successivement la définition des comptes annuels (la base pour diagnostiquer une entreprise) et ces éléments constitutifs, ses objectifs, les caractères qualitatifs et les utilisateurs des comptes annuels dans le cadre de la prise de décision.

21 : Définition et les éléments constitutifs des comptes annuels

211 : Définition des comptes annuels

Selon le PCG 2005 référence 210-1, les comptes annuels, ou états financiers, sont de :

- un bilan ;
- un compte de résultat ;
- un tableau des variations des capitaux propres ;
- un tableau des flux de trésorerie ;
- plus notes des annexes.

Les comptes annuels permettent l'appréciation de la situation financière d'une entreprise. Ils donnent également la possibilité de comparer les comptes dans le temps grâce à la permanence des méthodes d'évaluation et de présentation des comptes.

Les comptes annuels peuvent être obligatoires pour certaines structures selon la législation (généralement au-delà d'un certain niveau de budget annuel). Ils peuvent également être exigés par certains bailleurs. Ils sont généralement établis à la fin de l'exercice comptable.

Ils doivent être préparés par le service comptable et financier et/ou contrôlés par les commissaires aux comptes ou le trésorier, validés par le président ou le gérant ou le

coordonnateur (Bureau Exécutif ou Conseil d'Administration) et présentés pour adoption à l'Assemblée Générale annuelle.

212 : Le bilan

Le bilan comptable est une “photographie” du patrimoine de l'entité à un moment donné. Le bilan présente, l'actif, c'est-à-dire ce que possède la structure (l'actif immobilisé et circulant : terrains, immeubles, stocks, créances clients etc.); et le passif, c'est-à-dire ses ressources (capitaux propres, résultat de l'exercice, dettes, provisions, etc.). Le bilan est équilibré, c'est à dire que le total de l'actif est égal au total du passif.

213 : Le compte de résultat

Le compte de résultat correspond aux flux financiers ou non financiers qui ont circulé dans une structure pendant l'exercice comptable : c'est la différence entre les recettes/produits et les charges/dépenses de l'année écoulée qui détermine le résultat de l'exercice.

214 : Le tableau de variation des capitaux propres

Le tableau des variations des capitaux propres procède à une analyse des mouvements ayant affecté chacune des rubriques constituant les capitaux propres de l'entité au cours de l'exercice.

Les informations minimales présentées dans ce tableau concernent les mouvements liés :

- au résultat net de l'exercice ;
- aux changements de méthodes comptables et aux corrections d'erreurs fondamentales dont l'impact a été directement enregistré en capitaux propres ;
- aux autres produits et charges enregistrés directement dans les capitaux propres ;
- aux opérations en capital (augmentation, diminution, remboursement...) ;
- aux distributions de résultat et affectations décidées au cours de l'exercice.

215 : Le tableau de flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont présentés soit par une méthode directe soit par une méthode indirecte.

La méthode directe consiste :

- à présenter les principales rubriques d'entrée et de sortie de trésorerie brute (clients, fournisseurs, impôts...) afin de dégager un flux de trésorerie net ;
- à rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant impôt de la période considérée.

La méthode indirecte consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte :

- des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissements, variations clients, stocks, fournisseurs...);
- des décalages ou des régularisations (impôts différés...);
- des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement (plus ou moins values de cession...).

216 : Les annexes

Les annexes sont des documents joints au bilan et au compte de résultat qui expliquent le détail et les variations d'un exercice à l'autre. Elles permettent de détailler les informations comptables non explicitées normalement par le bilan et le compte de résultat afin de fournir une image fidèle aux tiers.

L'annexe comporte quatre grandes rubriques qui sont :

- Règles et méthodes comptables adoptées pour la tenue de la comptabilité et l'établissement des états financiers.
- Compléments d'information nécessaires à une bonne compréhension du bilan, du compte de résultat, du tableau des variations des capitaux propres et du tableau des flux de trésorerie.
- Informations concernant les entités associées, les entités contrôlées (filiales) ou entité consolidante (société mère) ainsi que les transactions ayant éventuellement eu lieu avec ces entités ou leurs dirigeants.
- Informations à caractère général ou concernant certaines opérations particulières et nécessaires à l'obtention d'une image fidèle.

22 : Objectifs des comptes annuels

Les comptes annuels ont pour objectifs de¹ :

- Permettre aux tiers d'analyser la structure financière de l'entreprise (analyse des équilibres du bilan).

¹www.procomptable.com, Comptes annuels, du 15 Juillet 2013, page 2

- Établir sa solvabilité à court et long terme (la performance de l'entreprise).
- Permettre à l'entreprise de comparer ses comptes d'une année sur l'autre et ainsi que d'analyser les évolutions financières pour aider à la prise de décisions économiques.
- fournir une information sur les résultats de la gestion des dirigeants quant aux ressources qui leur ont été confiées.

23 : Le caractère obligatoire de la tenue de comptes annuels

Pour les besoins de la prise de décision, les états financiers doivent garantir la transparence sur la réalité de l'entité en présentant une information complète et utile. Cette information doit satisfaire aux caractéristiques qualitatives suivantes, selon le PCG 2005 :

231 : L'intelligibilité

Une information est intelligible lorsqu'elle est facilement compréhensible par tout utilisateur ayant une connaissance raisonnable des affaires et des activités économiques et de la comptabilité et ayant la volonté d'étudier l'information d'une façon raisonnablement diligente (Référence 122-2).

232 : La pertinence

Une information est pertinente lorsqu'elle peut influencer les décisions économiques des utilisateurs en les aidants à évaluer des événements passés, présents ou futurs ou en confirmant ou corrigeant leurs évaluations passées.

La pertinence d'une information est liée à sa nature et à son importance relative (Référence 122-3).

233 : La fiabilité

Une information est fiable lorsqu'elle est exempte d'erreurs, d'omissions et de préjugés significatifs, et lorsque son élaboration a été effectuée sur la base des critères suivants (Référence 122-4):

- recherche d'une image fidèle ;
- prééminence de la réalité sur l'apparence ;
- neutralité ;
- prudence ;

- exhaustivité.

2331 : La recherche d'une image fidèle

C'est un objectif plus qu'un principe. Elle s'applique moins à une opération déterminée qu'à la vision ensemble donnée de l'entreprise à travers ses états financiers.

Toutefois, la recherche de l'image fidèle peut conduire à déroger aux principes comptables. Cette éventualité de dérogation permet de distinguer l'image fidèle de la régularité et de la sincérité.

Il est alors nécessaire de mentionner dans l'annexe aux états financiers les motifs de cette dérogation (Référence 122-5).

2332 : La prééminence de la réalité sur l'apparence ou substance over form

Les opérations doivent être enregistrées en comptabilité et présentées dans les états financiers conformément à leur nature et à leur réalité financière et économique, sans s'en tenir uniquement à leur apparence juridique (Référence 123-7).

2333 : La neutralité

L'information comptable doit être neutre, elle ne doit pas faire l'objet de partie prix ou aboutir à des données tendancieuses et des résultats prédéterminés.

2334 : La prudence

Prise en compte d'un degré raisonnable de précaution dans l'exercice des jugements nécessaires pour préparer les estimations dans des conditions d'incertitude, de sorte que les actifs ou les produits ne soient pas surévalués et que les passifs ou les charges ne soient pas sous évalués (Référence 123-3).

2335 : L'exhaustivité

L'information n'omet aucun élément.

234 : La comparabilité

Une information est comparable lorsqu'elle est établie et présentée dans le respect de la permanence des méthodes et permet à son utilisateur de faire des comparaisons

significatives dans le temps au sein de l'entité et dans l'espace, au niveau national et international entre les entités.

24 : Les utilisateurs des comptes annuels

À l'origine, ce sont les banques et les établissements de crédit qui ont été les utilisateurs des comptes annuels. Le risque qu'ils encouraient les a amenés à créer des outils (à partir des comptes annuels) susceptibles de les aider dans leur prise de décision d'octroi de crédit.

Aujourd'hui, les comptes annuels sont aussi réalisés à l'intérieur de l'entreprise dans un souci d'information ou de prise de décision. Ils peuvent également être menés par un partenaire extérieur à l'entreprise.

241 : Les Dirigeants

Les dirigeants souhaitent utiliser les comptes annuels pour :

- porter à intervalles réguliers un jugement sur la réalisation des équilibres financiers, la rentabilité, la solvabilité, la liquidité, le risque financier de l'entreprise ;
- aider à la prise de décision ;
- aider au contrôle de gestion ;
- élaborer des prévisions financières.

242 : Les investisseurs

Les investisseurs sont en l'occurrence des actionnaires. Ils s'intéressent aux bénéfices attendus et à la qualité de la gestion dont dépend leur rémunération par les dividendes et les plus values.

243 : Le prêteur

Il s'agit du banquier, de l'organisme financier, de l'établissement de crédit, de l'obligataire. A long terme, sa préoccupation est de percevoir une rémunération en contrepartie de son prêt (intérêt) et être assuré du remboursement dans le délai prévu.

Il s'intéresse à la solvabilité de l'entreprise, à son taux d'endettement, à sa capacité d'autofinancement, à sa rentabilité, aux risques encourus. Il couvre les risques par des garanties réelles ou personnelles. A court terme, il apprécie la solvabilité de l'entreprise, le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie.

244 : L'administration fiscale

Elle veille au respect de l'application des textes réglementaires fiscaux (TVA, amortissements, déductibilité des charges, par exemple) et au paiement dans les délais prévus des différents impôts dus par l'entreprise. Elle contrôle l'évaluation des résultats fiscaux.

245 : Autres tiers et partenaires extérieurs

Sont intéressés par l'information financière : les fournisseurs et créanciers, les clients, les sociétés de recouvrement de créances, les sociétés d'affacturage, le personnel, l'analyste financier, les conseillers, les auditeurs, l'expert-comptable, les chambres de commerce et d'industrie, les collectivités territoriales, etc.

25 : Les ratios outils d'analyse

La méthode des ratios est la plus répandue pour analyser les états financiers. Les ratios ont pour objectif de faciliter la compréhension de la tenue des activités ou des patrimoines de l'entreprise à un moment donné. Ce sont des outils de comparaison qui visent à analyser la gestion, la rentabilité et la structure financière de l'entreprise. Les ratios contribuent à repérer les forces et faiblesses de l'entreprise. Il existe beaucoup de possibilités pour les établir.

« Tous les formules sont en annexes »

251 : Au niveau du bilan financier

2511 : Ratios de structure

✓ Les ratios de structure de l'actif

Les ratios de structure de l'actif renseignent sur le choix d'investissement de l'entreprise. Ils sont très dépendants du secteur d'activité.

- Le ratio de liquidité de l'actif mesure le degré de liquidité des emplois de l'entreprise.
- Ce ratio mesure le degré d'immobilisations des emplois de l'entreprise.

✓ Les ratios de structure du passif

Les ratios de structure du passif renseignent sur le choix de financement de l'entreprise. Ils caractérisent par le ratio d'indépendance financière et d'autonomie financière.

- Le ratio d'indépendance financière ou ratio de structure des capitaux permanents mesure le degré d'indépendance financière de l'entreprise par rapport aux établissements de crédit.

- Le ratio d'autonomie financière mesure la capacité d'endettement de l'entreprise.

2512 : Ratio de liquidité

✓ **Ratio de liquidité générale**

Le ratio de liquidité générale ou ratio de fond de roulement mesure la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à moins d'un an ou à court terme ; il est souhaitable qu'il soit supérieur à un (1). Il renseigne aussi sur la proportion d'actifs courants financés par des dettes à court terme.

✓ **Ratio de liquidité réduite**

Le ratio de liquidité réduite ou trésorerie globale indique la situation de trésorerie de l'entreprise. Autrement dit, ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les créances et les disponibilités. Il est préférable que ce ratio soit supérieur à un (1).

✓ **Ratio de liquidité immédiate**

Le ratio de liquidité immédiate ou trésorerie immédiate mesure le taux de couverture des dettes à moins d'un an par les liquidités dont dispose l'entreprise. Cet indicateur exclut les éléments plus ou moins contrôlables de l'actif à court terme pour se concentrer sur ceux dont la liquidité est assez certaine.

2513 : Ratios de solvabilité

✓ **Ratio de couverture des immobilisations**

Le ratio de couverture des immobilisations mesure le mode de financement des investissements. En principe, il doit être supérieur à un (1).

✓ **Ratio de solvabilité générale**

Il mesure la capacité de l'entreprise à rembourser l'ensemble de ses dettes (en cas de liquidation) en utilisant l'ensemble de l'actif.

252 : Au niveau du bilan fonctionnel

2521 : Les ratios de structure

✓ **Ratio de couverture des emplois stables**

Ce ratio mesure la couverture des emplois stables par les ressources stables. Il doit être supérieur à 1 (un).

✓ **Ratio de couverture des capitaux investis**

Les ressources stables doivent, en plus des emplois stables, financer le besoin en fonds de roulement (BFR) causé par l'exploitation. D'où le ratio de couverture des capitaux investis mesure que l'excédent des ressources stables sur les emplois stables couvre le besoin en fonds de roulement. Il doit être aussi supérieur à 1 (un).

2522 : Ratios des délais de rotation

✓ **Rotation des stocks**

Il exprime le délai d'écoulement du stock et est calculé en nombre de jours de consommation. Plus le ratio est important, plus les stocks restent longtemps dans l'entreprise.

✓ **Le délai de rotation des créances ou ratio de crédit client:**

Le délai de rotation des créances exprime la durée moyenne du crédit client, c'est-à-dire le délai de règlement en nombre de jours de chiffre d'affaires.

✓ **Le délai de rotation des dettes fournisseurs**

Le délai de rotation des dettes fournisseurs exprime, comme pour les créances, un délai moyen de règlement : celui des dettes sur achats. Ces dettes constituent des ressources gratuites ; l'entreprise cherche à obtenir le délai le plus long possible.

2523 : Le FRNG, BFR, Trésorerie nette

✓ **Le fonds de roulement net global (FRNG)**

Le fonds de roulement net global exprime l'excédent des ressources stables sur les emplois stables : les capitaux disponibles après avoir financé les investissements. En d'autre terme, ces capitaux servent à financer l'exploitation qui crée des besoins de financement. Le FRNG exprime aussi une part de l'actif circulant financé par des ressources stables.

✓ **Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) désigne le fonds nécessaire à une entité pour assurer son fonctionnement normal.

✓ **La trésorerie nette**

La trésorerie d'une entreprise apparaît comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise. La Trésorerie d'une entreprise représente aussi l'ensemble de ses disponibilités qui lui permettront de financer ses dépenses à court terme.

253 : Au niveau du compte de résultat

2531 : Ratios de profitabilité

✓ **Le taux de marge brute d'exploitation**

Le taux de marge brute d'exploitation est un indicateur privilégié pour évaluer la performance de l'entreprise ; il ne dépend ni des amortissements calculés ni des charges financières causées par l'endettement.

✓ **Le taux de marge nette ou marge bénéficiaire**

Le taux de marge net ou marge bénéficiaire mesure le résultat global par rapport au niveau d'activité ; il mesure la rentabilité commerciale de l'entreprise après déduction de toutes les charges et reflète la politique commerciale de l'entreprise. En d'autre terme, ce ratio mesure le surplus dégagé par l'activité après rémunération de tous les facteurs de production et le paiement de l'impôt (Impôt sur le revenu). Le surplus pourrait être distribué ou conservé dans l'entreprise.

2532 : Ratios de rentabilité

✓ **La rentabilité économique**

La rentabilité économique est caractérisée par la capacité technique et commerciale de l'entreprise à dégager des bénéfices, mais en faisant abstraction des problèmes nés de la politique de financement. Il mesure donc la rentabilité des capitaux investis durablement et permet d'apprécier l'utilité des emprunts.

✓ **Le taux de rentabilité financière**

Ce ratio est intéressant pour les associés, car il mesure le bénéfice net rapporté au montant des fonds propres. La progression du résultat permet, en l'absence d'augmentation des capitaux propres, une progression notable de la rentabilité.

2533 : Ratios de partage de valeur ajoutée

✓ **Le ratio de facteur travail**

Le ratio de partage de la valeur ajoutée au facteur travail mesure la part de richesse créée qui sert à rémunérer le travail des salariés.

✓ **Le ratio de facteur capital**

Le ratio de partage de valeur ajoutée au facteur capital mesure la part de richesse qui sert à renouveler le capital.

2534 : La capacité d'autofinancement (CAF)

La CAF représente les ressources dégagées par l'activité, et que l'entreprise peut consacrer à l'investissement ; elle peut être calculée à partir de l'E.B.E ou du résultat de l'exercice.

Conclusion partielle

Dans cette première partie, nous avons pu présenter l'entité à étudier qui est le RAVINALA intervenant dans l'hôtellerie et restauration, ainsi que le cabinet AUDIT qui travaille dans le domaine du conseil, audit, expertise comptable et d'autres.

Nous avons vu la notion de décision, et puis, la prise de décision qui implique l'appréhension du risque et l'engagement de la responsabilité.

Les comptes annuels doivent être présentés selon des normes standardisées, afin d'assurer une comparabilité des comptes dans le temps et dans l'espace.

La deuxième partie du devoir concernant l'analyse critique de l'existant permettant l'identification et le maîtrise des risques sur l'ensemble des processus de gestion et par conséquent à la prise de décision sur l'entité.



**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE
L'EXISTANT**

La revue des théories dans la première partie nous a permis de passer à l'étape suivante qui est l'analyse critique de l'existant. Afin d'assurer l'efficacité des comptes annuels à l'outil d'aide de décision, il existe des préalables que toute société doit considérer et cela, conformément aux théories que nous avons exposé auparavant. À cet effet, cette partie va traiter tous les points qui méritent d'être aménagés au niveau de l'organisation actuelle.

Ainsi, cette partie se divise en deux chapitres dont le premier chapitre évoque les outils existants. À laquelle nous analyserons l'organisation du système comptable que ce soit au niveau du RAVINALA qu'au niveau du cabinet, ainsi que l'analyse de l'activité.

Quant au deuxième chapitre, il est axé à l'insuffisance d'outils d'analyse et ses impacts, en identifiant les manques d'outils d'analyse nécessaire à la prise de décision et la défaillance de gestion d'activités.

CHAPITRE III : LES OUTILS EXISTANTS

L'analyse des outils existants évoque l'idée de rechercher les causes qui caractérisent la bonne ou mauvaise vision de l'avenir à court, moyen et long terme de l'entreprise que ce soit dans sa structure et dans son fonctionnement. Ainsi, pour assurer la croissance de l'entreprise et le maintien de son équilibre, il faut être en mesure de détecter rapidement les troubles et les déséquilibres latents et préparer les adaptations nécessaires.

Section 1 : Analyse de l'organisation du système comptable

Le système comptable doit être organisé de manière efficace pour être en mesure de produire les informations financières requises. Le système comptable est aussi une composante de base de l'établissement des comptes annuels. Cette section va donc mettre en exergue les obstacles qui méritent d'être aménagés au niveau de l'organisation du RAVINALA et celle du cabinet pour que les outils mis en place soient efficaces.

11 : Au niveau du RAVINALA HOTEL

La comptabilité du RAVINALA est traitée par le cabinet AUDIT. Ceci exige une collaboration étroite entre les deux entités pour avoir une bonne organisation comptable.

Par ailleurs, des problèmes subsistent au niveau de la comptabilité. Nombreux sont les causes le plus important c'est le manque de considération de la comptabilité. En effet, l'impact au niveau des comptes annuels et la prise de décision est très considérable. D'autant plus que l'externalisation de la comptabilité ne permet pas d'obtenir une information rapide. Ainsi, nous allons mettre en exergue par la suite ces causes :

- Le système de classements non uniforme ;
- Le retard des dossiers comptables ;
- Les données et les informations comptables non exhaustives.

111 : Absence du système de classement formalisé

L'absence des classements documents et pièces comptables est l'une des points faibles au niveau du système comptable. Le système de classement n'est pas efficace. La recherche d'un document ou pièces prend beaucoup de temps et même introuvable. Il est fort probable qu'une des pièces peut être perdu ou mélangé dans d'autres dossiers. Ce qui fait l'une des causes du retard des dossiers comptables.

112 : Retard des dossiers comptables

Malgré l'existence d'une procédure systématique d'envoi des dossiers comptables effectuée par l'entreprise, des perturbations pourraient se produire dans la comptabilité surtout au niveau du cabinet parce que souvent la transmission de ces dossiers est en retard. En effet, les travaux de saisie peuvent parfois se chevaucher avec les travaux de fin d'exercice.

L'entreprise ne respecte pas le calendrier préétabli pour les envois des dossiers comptables. Ces retards pourraient conduire à la non exhaustivité des données et des informations comptables.

113 : Données et informations comptables non exhaustives

L'exhaustivité des opérations est l'un des principes de base comptable. Malgré l'existence de procédures convenues au niveau de l'entreprise et le cabinet, il y a toujours des données et informations comptables incomplètes. Certains documents et pièces ne sont pas parvenus et certaines opérations n'ont pas de pièce justificative. De ce fait, les données et les informations comptables provenant de l'entreprise ne sont pas exhaustives, d'où ce principe n'est pas respecté.

Ainsi, la fiabilité des informations comptables est mise en doute. Or, la comptabilité est fondamentale pour élaborer les comptes annuels. La base de l'analyse des comptes est généralement sur la pertinence des informations comptables. Lorsque ces informations ne sont pas fiables, l'analyse pourrait être faussée. Tel est le cas du reporting, le cabinet est chargé de l'établissement du reporting et exige à ce que les données comptables soient disponibles en temps voulu.

22 : Au niveau du cabinet

Les difficultés rencontrées au niveau de la structure de gestion du cabinet, pouvant nuire au bon déroulement du système comptable, concernent :

- La lourdeur des tâches attribuées aux responsables ;
- L'insuffisance au niveau de la supervision ;
- Analyses des comptes tenus par l'ancien cabinet.

221 : La lourdeur des tâches attribuées aux responsables

L'observation de l'organigramme présenté dans la première partie de cet ouvrage, nous permet de constater que le responsable de mission assume plusieurs fonctions au sein du cabinet AUDIT et aussi en même temps, traite plusieurs dossiers.

De plus, l'entité RAVINALA utilise un logiciel dénommé « FIDELIO » pour enregistrer les mouvements journaliers. A chaque fin de semaine, ces données sont transmises au cabinet avec les pièces justificatives. Le problème est que ce logiciel n'est pas opérationnel au niveau cabinet et tous les travaux seront traités sur Excel. Ce qui prend beaucoup de temps pour le traitement.

Par conséquent, le responsable de mission se trouve parfois débordé et ne sait plus quelles sont les priorités face aux multitudes de tâches qui leurs sont assignées. Aussi, faute de gestion de temps, il n'arrive pas à remplir convenablement les tâches et à fournir les informations au moment voulu ; indépendamment des retards des dossiers comptables provenant du RAVINALA.

De ce fait, le responsable ne peut pas respecter les échéances quant au reporting mensuel et à l'analyse approfondie des informations financières.

222 : Insuffisance au niveau de la supervision

Consécutivement à la lourdeur des tâches attribuées aux responsables, nous avons constaté une insuffisance au niveau de la supervision. Il est vrai que la confiance accordée au personnel favorise leur motivation. Mais pour assurer l'atteinte des objectifs et la maîtrise des activités, il est nécessaire de maîtriser la supervision des réalisations.

Le responsable de la mission devrait effectuer la supervision des tâches de leurs subordonnés (les collaborateurs comptables). Ainsi, le temps découlant de sa responsabilité n'arrive pas à combler celui de la supervision des réalisations.

223 : Analyses des comptes tenus par l'ancien cabinet.

L'entité RAVINALA est un nouveau client pour le cabinet AUDIT. Avant, sa comptabilité est traitée par un autre cabinet. En effet, la reprise du dossier pour le cabinet AUDIT est très difficile en ce qui concerne les analyses des comptes tenus par cet ancien cabinet. Les données comptables ne sont pas fiables. Le cabinet AUDIT devrait retraiter tous les comptes et établir un nouveau compte annuel.

Section 2 : Analyse de l'activité

Dans cette section, nous allons aborder les méthodes d'analyse de l'activité que le cabinet propose à l'entreprise. Ces méthodes s'agissent sur l'analyse du chiffre d'affaires de différentes façons.

Le chiffre d'affaires est le premier élément utilisé dans l'approche du dynamisme commercial d'une entreprise. Son évolution est suivie attentivement par le chef d'entreprise.

Elle peut indiquer une progression, une stagnation ou une régression de l'activité.

- Évolution du niveau de chiffre d'affaires et le taux de marge ;
- Évolution du chiffre d'affaires par produit ;
- La part des charges par rapport au chiffre d'affaires.'

Est-ce que ces outils mis en place permettent à l'entreprise de prendre une bonne décision?

21 : Évolution du niveau de chiffre d'affaires et le taux de marge brut

Le taux de marge brute est un indicateur privilégié pour évaluer la performance de l'entreprise. Ce ratio mesure le résultat dû à l'exploitation normale par rapport au niveau d'activité sans tenir compte du système d'amortissement adopté par l'entreprise, de sa politique financière, du résultat exceptionnel et de l'impôt (Impôt sur le revenu).

Tableau N° 2 : Évolution du niveau de chiffre d'affaires et le taux de marge

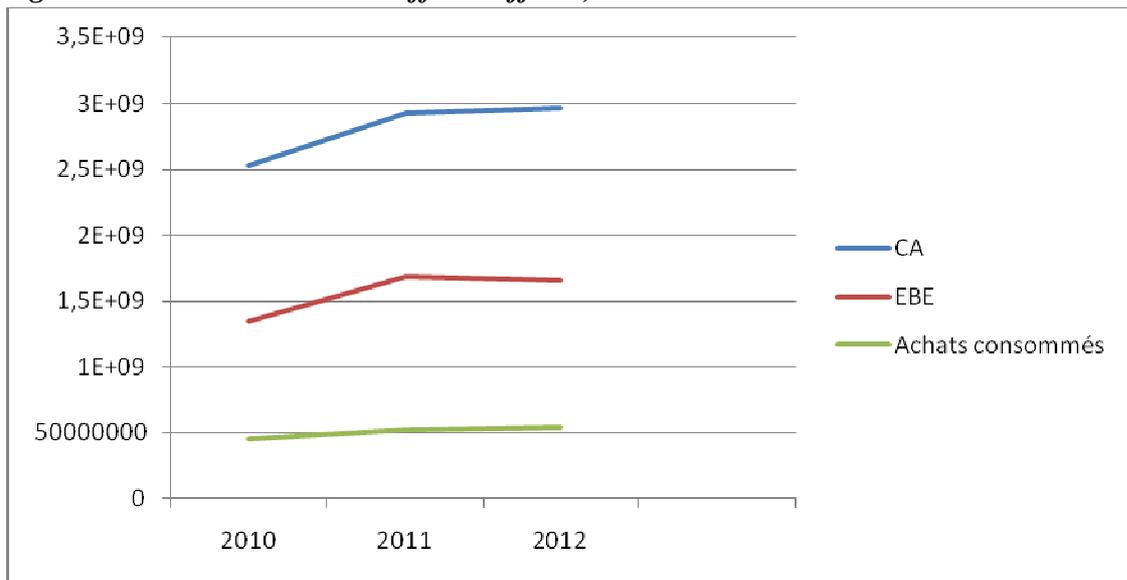
	2 012	2 011
CHIFFRE D'AFFAIRES H.T.	2 969 588 398,36	2 932 448 219,00
ACHATS CONSOMMES	541 131 369,70	521 297 217,00
CHARGES DE PERSONNEL	350 403 507,50	295 892 122,00
E.B.E	1 660 562 402,04	1 690 295 849,00
TAUX DE MARGE BRUTE (%)	55,92	57,64

Source : Recherche personnelle

Ce tableau nous montre l'évolution du chiffre d'affaires ainsi que le taux de marge brute de l'entreprise.

En 2012, le chiffre d'affaires s'élève à 2 969 588 398.36 Ariary tandis qu'en 2011, il est de 2 932 448 219,00 Ariary. Pourtant, le taux de marge brute a légèrement chuté de 57,64% en 2011 à 55,92% de son CA en 2012. Ceci est dû à l'augmentation des achats consommés et les charges de personnel de l'année 2012. Malgré cette diminution du taux de marge, le RAVINALA a la capacité de dégager une rentabilité, puisque ce taux est à la moitié de son chiffre d'affaires.

Figure N° 3 : Évolution du chiffre d'affaire, EBE et Achats consommés



Source : Recherche personnelle

Cette figure nous permet de visualiser l'évolution du chiffre d'affaires, l'E.B.E et les achats consommés. En d'autre terme, elle nous montre clairement le niveau de chaque indicateur pour chaque année. Les valeurs du chiffre d'affaires sont les plus dominantes par rapport à l'E.B.E et aux achats consommés. Ce qui veut dire que l'entreprise a une capacité de vente.

22 : Ventilation du chiffre d'affaires par produit

Tableau N° 3 : Tableau de ventilation du chiffre d'affaires par produit

PRODUITS	CA HT 2012	%	CA HT 2011	%
Prestations de service hôtel	1 971 302 279,14	66,383	1 978 942 207,27	67,484
Vente hôtel petit déjeuner	115 348 882,39	3,884	115 830 834,52	3,950
Prestations de service restaurant	688 585 333,61	23,188	631 235 030,09	21,526
Prestations de service bar	123 970 859,23	4,175	158 251 055,32	5,397
Prestations de service bar exonéré	104 500,00	0,004	-	-
Vente bouteille et bidon	151 100,00	0,005	717 720,00	0,024
Produits divers sans TVA	623 050,00	0,021	633 400,00	0,022
Commissions et courtages	18 512 777,35	0,623	16 693 871,53	0,569
Vente boutique	50 989 616,64	1,717	30 144 100,00	1,028
Chiffre d'affaires	2 969 588 398,36	100,00	2 932 448 218,73	100,00

Source : Recherche personnelle

Ce tableau nous indique la répartition du chiffre d'affaires par produit. Il permet de connaître l'apport de chaque produit dans le chiffre d'affaires. Par exemple dans ce tableau en 2012, nous constatons que les prestations de service hôtel représentent 66,383% du CA suivi par les prestations de service restaurant qui est de 23,188% du CA.

Nous pouvons faire aussi des revues analytiques. Nous prenons l'exemple précédent, en 2012 les prestations de service hôtel ont eu une diminution de 0,39%, soit d'Ar 1 971 302 279,14 du CA en 2012 contre d'Ar 1 978 942 207,27 du CA en 2011.

Ce tableau permet au dirigeant de RAVINALA d'agir immédiatement lors de la constatation de cette défaillance.

23 : La part des charges par rapport au chiffre d'affaires

Tableau N° 4 : Part des charges par rapport au chiffre d'affaires

Postes du compte de résultat	31/12/2012	% CA	31/12/2011	% CA
Chiffre d'affaires	2 969 588 398,36	100,00	2 932 448 219,00	100,00
Achats consommés	541 131 369,70	18,22	521 297 217,00	17,78
Services extérieurs et autres consommations	416 206 363,92	14,02	423 525 874,00	14,44
Charges de personnel	350 403 507,50	11,80	295 892 122,00	10,09
Impôts, taxes et versements assimilés	1 284 755,20	0,04	1 437 157,00	0,05
Autres charges opérationnelles	37 726 854,42	1,27	22 291 026,00	0,76
Dotations aux provisions et pertes de valeur	263 651 559,59	8,88	262 821 521,00	8,96
Charges financières	64 464 652,47	2,17	77 522 529,00	2,64
Impôts exigibles sur résultat	291 418 323,23	9,81	308 562 129,00	10,52
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 062 066 903,75	35,76	1 079 042 747,00	36,80

Source : Recherche personnelle

Ce tableau nous montre la part de chaque charge en pourcentage du chiffre d'affaires. Il permet au dirigeant de RAVINALA en cas de l'augmentation brusque de l'une de ces charges de prendre une décision pour la maîtriser.

24 : Limites pour l'interprétation des états financiers

Cette analyse de l'activité est très sommaire ou même insuffisante pour interpréter les états financiers. Elle permet simplement une analyse analytique des charges, les chiffres d'affaires par produit. Mais, elle ne permet pas au dirigeant de RAVINALA de connaître la véritable situation de son entreprise, tel que : l'analyse de la solvabilité de l'entreprise, la mesure des performances de l'entreprise, la mesure de la croissance de son activité, l'analyse des risques financiers encourus.

Le responsable de RAVINALA HOTEL pourrait prendre des décisions à partir de ces outils existants, mais elles sont très limitées et que les décisions qui sont prises ne répondent pas au besoin de l'entreprise. Par conséquent, le responsable peut prendre des décisions qui pourraient nuire l'activité de l'entreprise.

Ainsi, nous allons voir cette insuffisance d'outils d'analyse et ses impacts au niveau de l'entreprise dans le chapitre suivant.

CHAPITRE IV : INSUFFISANCE D'OUTILS D'ANALYSE ET SES IMPACTS

En principe, les informations de gestion transmises au niveau de la direction doivent être faites l'objet d'une étude et une analyse approfondie.

Ces informations sont obtenues à partir d'un tableau de bord faisant ressortir les objectifs et le niveau de réalisation pour faciliter la prise de décision.

L'insuffisance d'outils d'analyse des informations comptables et financières se manifeste par le manque de temps du cabinet AUDIT pour l'analyse (la durée d'analyse trop courte) et exige que les informations comptables soient fiables.

Pour le RAVINALA HOTEL, nous avons constaté qu'il y a déjà quelques défaillances au niveau du système comptable. Par conséquent, il existe aussi un manque d'information de gestion. C'est le fond et la raison de cette présentation.

Section 1 : Manque d'outils d'analyse

L'analyse incombe généralement au responsable pour baser chacune des actions qu'il prévoit d'entreprendre et rationaliser sa décision. L'analyse financière est une tâche devant être effectuée par le responsable administratif et financier. Dans ses fonctions doivent être incluses les opérations quotidiennes se rapportant à l'enregistrement des opérations comptables et financières de l'entreprise.

Ainsi, le responsable administratif et financier se doit d'effectuer les tâches de planification, d'organisation, de direction et de contrôle qui correspondent à son niveau de responsabilité. L'analyse intervient aux extrêmes de la gestion : la planification à priori et le contrôle à posteriori.

Pour le cas de RAVINALA sa comptabilité est externalisée au cabinet AUDIT. Alors, la tâche et la gestion du service administratif et financier sont confiées au cabinet.

Nous savons déjà que le cabinet n'arrive plus à effectuer l'analyse financière, cela est dû au manque de temps. En effet, le cabinet n'arrive pas à conseiller correctement le dirigeant de RAVINALA HOTEL.

Par ailleurs, le dirigeant de RAVINALA n'exige aucun autre document que les états financiers, sauf, les analyses des chiffres d'affaires et le taux de marge que nous avons vu

dans le chapitre III ci dessus. Ces outils ne permettent pas l'analyse efficace de la situation de l'entreprise et de prendre des décisions stratégiques ; à savoir : l'appréciation de la solvabilité, la mesure de la performance, la mesure de la croissance de son activité et l'appréciation des risques qu'il encourt.

L'analyse peut se faire de plusieurs manières. Nous pouvons distinguer l'analyse financière proprement dite, mais nous pouvons aussi mener des analyses au niveau de la situation d'exploitation de l'entreprise. Seule l'analyse de l'exploitation existe dans le RAVINALA mais n'est pas suffisante pour la prise de décision.

11 : Manque d'analyse financière

L'analyse financière présente un intérêt particulier dans le système de prise de décision. Son absence présente une lacune dans les fondements de la prise de décision.

Les indicateurs suivant devraient être maîtrisés par le dirigeant de RAVINALA HOTEL. Ces indicateurs sont nécessaires et les aident à la prise de décision, notamment :

➤ Les ratios de structure

Ces indicateurs mesurent le degré de couverture des emplois stables par les ressources stables et le degré de couverture des capitaux investis par les mêmes ressources stables.

Ils ont pour objet de définir les caractéristiques de l'établissement dans la composition de l'actif et du passif, et de tester sa solvabilité et son indépendance.

➤ Les ratios de liquidité

Ces ratios permettent au dirigeant de déceler le risque de faillite. Il l'informe aussi sur la proportion d'actifs courants financée par des dettes à court terme. Plus ces ratios sont élevés, plus le risque de faillite est faible.

Les prêteurs se servent souvent de ces ratios pour vérifier la capacité de l'entreprise, en cas de difficultés temporaires, à acquitter ses dettes à court terme en utilisant uniquement ses liquidités.

✓ Les ratios de solvabilité

La solvabilité désigne la capacité d'une entreprise à répondre à ses échéances financières, et donc à pouvoir assurer l'avenir à relativement long terme sans se trouver en défaut de paiement.

➤ **Le calcul du FRNG, BFR et la trésorerie nette**

Le calcul du FRNG, BFR et la trésorerie nette s'avère indispensable puisqu'il témoigne l'équilibre des emplois et des ressources. Le FRNG et le BFR expriment les emplois et les ressources de l'entreprise, dont leur solde net représente la trésorerie.

- ✓ Si le FRNG est positif, alors la société est prudente ; les capitaux permanents financent les actifs immobilisés et l'excédent des capitaux permanents sur les immobilisations finance les actifs circulants.
- ✓ Si le FRNG est négatif, alors la société est imprudente et finance une partie de ses immobilisations par des dettes à court terme ; cela peut toutefois refléter d'importants crédits fournisseurs face à une rotation rapide des stocks.
- ✓ BFR positif signale la nécessité d'un recours à un financement externe.
- ✓ TN positive indique qu'une partie des capitaux permanents est employée dans les actifs circulants de trésorerie ;
- ✓ TN négative indique que les dettes financières à court terme financent tout ou partie de l'actif circulant.

Cette situation peut se résumer dans le tableau suivant :

Tableau N° 5 : Estimation d'une situation en fonction du FRNG, du BFR, de la TN

	TN > 0	TN < 0
FRNG > 0	<p>BFR > 0 : bonne situation</p> <p>BFR < 0 : bonne situation, avec probablement des imprudences concernant l'endettement à court terme</p>	<p>BFR > 0 : situation viable ; l'endettement à long terme devrait prendre le relais d'une trésorerie négative (au coût probablement plus élevé)</p>
FRNG < 0	<p>BFR < 0 : léger risque d'insolvabilité, dépendant du niveau de trésorerie ; les dettes à court terme financent l'activité</p>	<p>BFR > 0 : situation dangereuse</p> <p>BFR < 0 : fort risque d'insolvabilité</p>

Source : Recherche personnelle

➤ **Les ratios des délais de rotation**

Ces ratios sont calculés pour les principaux postes de l'actif circulant et des dettes financières, afin d'exprimer la durée moyenne de rotation de ces éléments : le délai de renouvellement du stock, de règlement des créances et de dettes fournisseurs.

- ✓ Le délai de rotation des stocks mesure le nombre de jours nécessaires à l'écoulement des stocks
- ✓ Le délai de rotation des clients ou ratio crédit client mesure la durée moyenne du crédit consenti aux clients.
- ✓ Le délai de rotation du crédit fournisseurs mesure la durée moyenne du crédit accordé par les fournisseurs. Ces délais ne peuvent être significatifs. La surveillance de ses évolutions est indispensable car ils sont traduits comme celle du BFR. Une augmentation du besoin exige que l'entreprise se procure de nouvelles ressources (dettes) ; elle témoigne soit d'une progression de l'activité, soit d'une dégradation des conditions de l'exploitation (moins bonne rotation des stocks).

Pour le cas de RAVINALA, l'absence de ces outils d'analyse se fait ressentir. D'ailleurs, ces types d'analyse correspondent à la vie de l'entreprise. La véritable raison de l'inexistence de l'analyse financière est le manque de temps dû à l'organisation du système comptable que ce soit dans le cabinet que dans l'entreprise. De plus, l'analyse financière n'est pas encore une priorité pour l'entreprise. Le RAVINALA ne dispose pas de renseignements financiers comme son équilibre financier, la situation de son patrimoine. Il ne peut pas porter un jugement immédiat sur la performance de sa gestion et le risque financier qu'il encourt.

Mais cette discipline ne devrait pas être négligée pour savoir la situation de l'entreprise et ses possibilités d'actions en matière financière afin d'assurer son développement et sa survie.

Or, l'environnement change à tout moment. L'entreprise a intérêt à devancer ou anticiper ce changement pour survivre. La situation est également presque la même concernant l'analyse d'exploitation.

12 : Manque d'analyse d'exploitation

L'analyse d'exploitation permet de faire l'étude de la formation des résultats. Elle permet d'apprécier la capacité de chaque type de produit à couvrir les coûts supportés par l'entreprise.

L'entreprise le RAVINALA a déjà fait appel à cette méthode, mais ce n'est pas assez pour une analyse approfondie. Elle ne dispose pas de données permanentes qui l'aident à la prise de décision, à savoir :

➤ Les ratios de profitabilité

Les ratios de profitabilité recouvrent les marges de profit générées par les activités de l'entreprise. Ils rapportent un indicateur de résultat au chiffre d'affaires.

➤ Les ratios de rentabilité économique et financière

Les ratios de rentabilité économique et financière mesurent l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les apporteurs de capitaux et/ou les prêteurs divers.

➤ Les ratios de partage de valeur ajoutée

Les ratios de partage de valeur ajoutée mesurent la part de richesse créée par l'entreprise servant à payer ces obligations envers ses employés et ses apporteurs de capitaux.

➤ Le calcul de la capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement participe au maintien de la valeur de l'entreprise. Elle est aussi un facteur de croissance.

Elle permet au dirigeant de savoir si l'entreprise peut :

- Financer totalement ou partiellement de nouveaux investissements ;
- Emprunter à terme pour compléter les moyens de financement en cas de programme d'investissement ;
- Rembourser des emprunts contractés pour financer des investissements ;
- Distribuer des dividendes aux associés.

Bref, la carence en outil de pilotage de l'exploitation présente un grand risque pour l'entreprise, sa maîtrise est indispensable. Même si, le RAVINALA HOTEL dégage des résultats très importants.

Ainsi, nous pouvons dire que ces outils sont essentiels à l'entreprise. Néanmoins, elle est complexe et nécessite d'une part une maîtrise parfaite de son contenu, d'autre part la possession de données complètes.

Section 2 : La défaillance de gestion des activités

Les informations de gestion concernent les informations transmises au niveau de la direction pour la prise de décisions. Elles sont constituées par les informations financières qui ont fait l'objet d'une étude approfondie et une analyse méritée.

L'insuffisance de cette analyse implique une défaillance au niveau des informations de gestion qui sont la base de la prise de décision.

21 : Perte de contrôle sur la gestion des activités

Dans une entreprise, le principal rôle des dirigeants est de gérer tout ce qui concerne la société. Donc, la gestion des activités est très importante. Toute activité a besoin d'être contrôlée pour avoir une assurance sur le bon fonctionnement de la société. Les dirigeants doivent disposer des indicateurs de contrôle ou de suivi de la performance. Si ces indicateurs ne sont pas mis en place, la gestion pourrait être inefficace. Des doutes pourraient subsister. Est-ce que les objectifs fixés sont atteints ou non par rapport à la réalisation?

À part cela, la préservation du patrimoine de l'entreprise sera mise en cause dont la conséquence peut causer des troubles à l'avenir.

Une entreprise doit toujours viser l'accroissement, la durabilité et la stabilité de ses activités. Mais la défaillance au niveau du contrôle sur la gestion des activités, qui par la suite favorise l'existence des risques, va mener l'entreprise à la faillite si des précautions ne seront pas prises.

22 : Défaillance au niveau du système d'information

Le système d'information d'une entreprise repose sur une organisation adéquate des informations circulant dans l'entité. Il regroupe l'ensemble des moyens et techniques concourant à l'élaboration ou à la production des informations destinées aux différents utilisateurs des informations ou des acteurs de l'entreprise.

Ainsi, la performance de la société résulte des efforts déployés par les acteurs dans l'entreprise, et sur la qualité et la fluidité des informations générées.

La qualité des informations aide les dirigeants de l'entreprise à optimiser les décisions à prendre. La fluidité d'information permet aux dirigeants de l'entreprise de prendre de décision au moment opportun. Le système d'information adéquat permet à l'entreprise de mieux affronter les changements de l'environnement et de mieux coordonner les activités internes de l'entreprise. Un système d'information efficace est un système concourant à la pertinence, à la cohérence et à la crédibilité des informations pour le bien de l'entreprise.

De ce fait, l'information est fondamentale à la prise de décision. Sans elle, les prises de décision sont retardées ou même faussées. Par conséquent, l'entreprise est mal gérée.

Alors, la circulation de l'information est aussi importante et mérite une attention particulière puisque la rapidité du traitement et la fiabilité des prises de décision dépend de lui. Son inefficacité peut dévier les analyses effectuées et les retards.

221 : Risques au niveau des comptes annuels

Les comptes annuels d'une entreprise sont des états qui transcrivent les opérations effectuées par une société à un moment donné. Les informations contenues dans ces états permettent aux utilisateurs de prendre des décisions sur les activités et sur les stratégies adoptées. Compte tenu des défaillances du système d'information, les risques suivant sont survenus dans les comptes annuels :

- ✓ Communication d'un résultat de l'exercice erroné suite à une surévaluation ou à une sous évaluation des charges.
- ✓ Des sanctions pénales et fiscales sévères sur les fausses déclarations des états financiers erronés.
- ✓ L'image fidèle de l'entreprise est impliquée sur les résultats qu'elle dégage et qu'elle effectue dans ses activités qui entraînent des blocages en matière de financement bancaire ou des investisseurs ou même des associés.
- ✓ Retards de production des informations financières qui expose l'entité à des pénalités.

222 : Risque de prise de décision aléatoire

L'information financière doit être fiable, reflète l'image fidèle de l'entreprise afin qu'elle puisse donner des analyses financières fiables et pertinentes. Si ces informations ne sont pas fiables alors les décisions prises ne sont pas fiables non plus. Donc, ces décisions seront trompeuses et ne concernent même pas à la réalité de l'entreprise.

De plus, le but de la fiabilité des informations financières est de promouvoir à l'analyse de la situation réelle des activités tend vers la réalisation des objectifs fixés. De ce fait, en cas de défaillance, des mesures correctives seront prises par la direction.

Cependant, consécutivement à la défaillance de l'analyse menée, des faiblesses peuvent ne jamais être détectées ou détectées mais pas assez tôt cela est dû au manque d'outils d'analyse.

En conséquence, les actions correctives prises risquent de ne pas être menées en temps utile pour exercer leur fonction de redressement ou risquent de ne pas correspondre au besoin réel de la société.

Conclusion partielle

L'analyse critique de l'existant couvre la deuxième partie de notre recherche. Elle concernait les outils existants dans le premier chapitre, où nous avons évoqué l'analyse de l'organisation du système comptable au niveau du RAVINALA et celle du cabinet et l'analyse de l'activité. En effet, des faiblesses ont été constatées que nous avons qualifié significatifs qui pourraient nuire l'activité de l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre de cette même partie, l'insuffisance d'outils d'analyse et ses impacts où nous avons souligné la maque d'outils d'analyse et la défaillance de gestion des activités. Ces impacts pourraient conduire l'entreprise dans une situation inconfortable. La direction peut prendre des décisions qui ne reflètent pas à la réalité de RAVINALA.

C'est pour cela que nous avons décidé de les mettre en exergue afin de conscientiser les responsables sur ces failles. Ainsi, face à ces points, des propositions de solutions et des recommandations seront exposées dans la troisième partie de cet ouvrage.

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION D' ACTIONS

Après avoir effectué les différentes analyses de l'existant, nous allons nous concentrer sur l'amélioration qui portera sur les outils d'analyses essentiels à la prise de décision.

Dans cette troisième partie de notre étude, nous ferons des propositions et des recommandations pour améliorer l'efficacité des comptes annuels et la prise de décision face à la forte concurrence sur le marché.

Par ailleurs, les actions proposées aident les dirigeants non seulement à la prise de décision mais aussi d'assurer le pilotage de la performance de son entreprise.

Ainsi, nous allons d'abord proposer de mettre en place des outils d'analyse financière au niveau du bilan et du compte de résultat, en suite de mettre en place des outils de pilotage qui sont le reporting financier et le tableau de bord. À la fin de cette partie, nous présentons les conséquences de ces suggestions.

CHAPITRE V : MISE EN PLACE D'OUTILS D'ANALYSE

La mise en place d'outils d'analyse permet à l'entreprise de prévenir d'éventuelles difficultés par des mesures préventives appropriées. Cette analyse s'appuie sur les performances réalisées par l'entreprise. Elle permet d'envisager son avenir ainsi que les mesures à prendre pour assurer sa survie, son redressement et son développement par une nouvelle stratégie.

L'analyse permet de répondre aux quatre interrogations essentielles du chef d'entreprise, à savoir¹ :

➤ L'appréciation de la solvabilité

La solvabilité d'une entreprise se définit comme l'aptitude à assurer le règlement de ses dettes lorsque celles-ci arrivent à échéance.

L'analyse fonctionnelle du bilan permettra de mieux apprécier la solvabilité d'une entreprise.

➤ La mesure des performances de l'entreprise

Pour comparer les performances réalisées par une entreprise, il faut comparer les moyens mis en œuvre aux résultats obtenus. Ces derniers sont mesurés par des indicateurs de résultats. L'analyse du compte de résultat permettra de mieux apprécier la performance de l'entreprise.

➤ La croissance

L'entreprise doit mesurer la croissance de son activité sur la période d'observation retenue. L'analyse de la croissance permet d'envisager les perspectives de développement d'une entreprise. Il faut également apprécier la concurrence et étudier si le secteur d'activité de l'entreprise est porteur.

➤ Les risques

Le dernier objectif poursuivi par l'analyse financière est l'appréciation des risques encourus par l'entreprise. Il s'agit en l'occurrence du risque de défaillance d'une entreprise. L'analyse des risques permet d'apprécier la pérennité de l'entreprise.

¹Pierre Conso, La gestion financière de l'entreprise, 7^{ème} Edition Dunod, Paris 1985, page 155

Section 1 : Les outils d'analyse financière du bilan

L'analyse financière utilise des méthodes et des techniques adaptées aux données comptables, économiques et sociales des entreprises.

Elle a pour but de diagnostiquer l'entreprise plus en détail sur la situation financière de son ensemble afin de prendre les bonnes décisions de financement, de crédit, des risques clients, etc.

Procéder à l'analyse financière du bilan nécessite de retraiter le bilan comptable de manière à présenter les différents éléments de ce bilan en fonction de leur degré d'exigibilité ou de leur degré de liquidité. Un tel retraitement permet en outre d'identifier différents sous-ensembles à l'actif et au passif qui serviront de base à l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise.

Les emplois et les ressources sont ventilés en fonction du cycle auquel ils se rapportent et selon leur stabilité :

- liés au cycle d'investissement : ce sont des emplois et des ressources stables (haut du bilan) ;
- liés au cycle d'activité / d'exploitation : ce sont des emplois et des ressources cycliques, de court terme (bas du bilan).

11- Le bilan financier ou bilan patrimonial comptable

Le bilan financier (bilan patrimonial comptable) cherche à donner une image de la valeur du patrimoine de l'entreprise.

« Le tableau du bilan financier se trouve en annexe I ».

12 : Calcul des ratios à partir du bilan financier

Les ratios et l'analyse financière ont pour but la recherche et l'interprétation d'éléments d'informations permettant d'apprécier la situation financière d'une entreprise.

Le tableau suivant nous donne le résultat du calcul de ces ratios appliqués au cas de RAVINALA HOTEL.

121 : Calcul des ratios de structure

Tableau N° 6: Ratio de structure

Libellés	2012	2011
Actif à moins d'un an	891 050 471,99	919 383 776,00
Actif total	2 870 290 148,65	2 790 550 130,00
Liquidité de l'actif	0.3104	0.3295
Actif à plus d'un an	1 979 239 676,66	1 871 166 354,00
Actif total	2 870 290 148,65	2 790 550 130,00
Ratio d'immobilisation de l'actif	0.6896	0.6705
Capitaux Propres	1 569 749 461,56	1 587 682 558,00
Capitaux Stables ou Permanents	1 569 749 461,56	1 587 682 558+120 246 028
Indépendance financière	1	0.9394
Dettes à long et moyens termes	0,00	120 246 028,00
Capitaux Propres	1 569 749 461,56	1 587 682 558,00
Autonomie financière	0,00	0,0757

Source : Recherche personnelle

D'après le calcul, nous avons constaté que l'entreprise a eu des difficultés à liquider ses actifs à moins d'un an. Car le ratio de liquidité de l'actif est insuffisant, de 31,04% en 2012 tandis que en 2011 il atteint 32,95%.

Mais, le RAVINALA a une grande indépendance financière, parce qu'en 2012 son ratio d'indépendance financière est égale à un (1) ce qui explique que l'entreprise arrive financier elle-même ses activités.

Par contre, en 2011 le ratio a baissé à cause de l'existence des dettes financières à long terme.

D'ailleurs, nous avons constaté aussi qu'en 2012 l'entreprise n'a aucune dette à long terme. Ce qui signifie que le RAVINALA a la capacité de couvrir ses dettes envers ses fournisseurs. Même en 2011 l'entreprise a contracté des dettes, le ratio d'autonomie financière est toujours très favorable qui est égale à 7,57%.

122 : Calcul des ratios de liquidité

Tableau N° 7 : Ratio de liquidité

Libellés	2012	2011
Actif moins d'un an	891 050 471,99	919 383 776,00
Passif à moins d'un an	1 300 540 687,09	1 082 621 544,00
Liquidité générale	0,6851	0,8492
Créances à moins d'un an + Disponibilité	360 334 442,20 + 481341705,55	250 222 203 + 612836148
Passif à moins d'un an	1 300 540 687,09	1 082 621 544,00
Liquidité réduit	0,6472	0,7972
Disponibilité	481341705,55	612 836148
Passif à moins d'un an	1 300 540 687,09	1 082 621 544,00
Liquidité immédiate	0,3701	0,5661

Source : Recherche personnelle

Le résultat des calculs nous montre son manque de liquidité pour combler ses dettes à court terme. L'entreprise ne pourra honorer que la moitié de ses dettes à court terme soit 68,51%. Ce qui signifie qu'il existe un risque de faillite qui menace l'établissement.

De plus, Il ne pourra assurer l'échéance de ses dettes à court terme car sa trésorerie globale est inférieure à un (1). Pour la trésorerie immédiate l'entreprise ne dispose que 37,01% pour couvrir ces dettes.

123 : Calcul des ratios de solvabilité

Tableau N° 8 : Ratio de solvabilité

Libellés	2012	2011
Capitaux permanents	1 569 749 461,56	1 587 682 558,00 + 120 246 028,00
Actifs immobilisés (plus d'un an)	1 979 239 676,66	1 871 166 354,00
Ratio de couverture des immobilisations	0,7931	0,9127
Actif total	2 870 290 148,65	2 790 550 130,00
Dettes à plus d'un an et à moins d'un an	1 300 540 687,09	120 246 028,00 + 1 082 621 544,00
Ratio de solvabilité générale	2,21	2,32

Source : Recherche personnelle

L'entreprise a quelques problèmes pour financer ses immobilisations. Ceci engendre que l'entreprise finance ses immobilisations à d'autres fonds à court terme ; il existe donc un déséquilibre financier dans l'entreprise. Puisque le ratio de couverture des immobilisations est de 91,27% en 2011 et cela va diminuer à 79,31% en 2012.

En termes de solvabilité générale, l'entreprise est capable de rembourser ses dettes en cas de liquidation.

Mais, ce déséquilibre est normal puisque l'échéance des emprunts et dettes financières est à terme en 2012.

Le bilan financier a fait l'objet de nombreuses critiques lui reprochant son caractère partiellement inadaptés par rapport aux besoins de la gestion. Elle ne se préoccupe ni de l'origine, ni de l'emploi des capitaux.

Mais élaborée plus récemment, le bilan est conçu comme un ensemble de stocks d'emplois et de stocks de ressources, évalués d'après leur valeur d'origine : c'est le bilan fonctionnel que nous allons étudier ci après.

13 : Le bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est construit, à partir du bilan comptable, pour servir de base à des études de gestion. Il constitue la photographie à un moment donné du déroulement des différents cycles : investissement, exploitation, financement.

Le bilan fonctionnel permet le calcul du fonds de roulement net global et du besoin en fonds de roulement ; ces deux indicateurs mesurent l'équilibre des emplois et ressources de l'entreprise c'est-à-dire la trésorerie net.

Des ratios de rotation indiquant le délai de renouvellement du stock, et de paiement des dettes et créances sont également calculés à partir du bilan fonctionnel.

« Le tableau du bilan fonctionnel est en annexe II ».

Le tableau ci après nous donne le résultat du calcul de ces ratios appliqués au cas de RAVINALA HOTEL.

131 : Calcul du FRNG, BFR, Trésorerie Nette

Tableau N° 9 : Calcul du FRNG, BFR, Trésorerie Net

Libellés	2012	2011
Ressources stables	3 054 700 410,92	3 049 418 541,00
Emplois stables	3 343 944 597,94	3 024 893 806,00
FRNG	- 289 244 187,02	24 524 735,00
Actif circulant d'exploitation	367 760 659,75	288 143 450,00
Passif d'exploitation	365 577 110,49	256 868 822,00
BFRE	2 183 549,26	31 274 628,00
Actif hors exploitation	41 948 106,69	18 404 178,00
Passif hors exploitation	812 809 285,59	637 990 219,00
BFRHE	- 770 861 178,90	- 619 586 041,00
BFRE	2 183 549,26	31 274 628,00
BFRHE	- 770 861 178,90	- 619 586 041,00
BFR	- 768 677 629,64	- 588 311 413,00
FRNG	- 289 244 187,02	24 524 735
BFR	-768 677 629,64	-588 311 413,00
Trésorerie Nette (TN)	479 433 442,62	612 836 148,00

Source : Recherche personnelle

Le RAVINALA dispose d'un FRNG positif en 2011, ce qui signifie que toutes ses immobilisations sont financées par des capitaux propres et des dettes d'investissements c'est à dire par des ressources stables. Ainsi, il possède un surplus de fonds nécessaire pour financer d'autres actifs. Ainsi, aucun risque financier tenant au financement des investissements. Ce qui veut dire que l'équilibre financier est préservé. Par contre, en 2012 le FRNG est négatif ce qui signifie que les ressources stables de l'entreprise sont inférieures aux emplois stables ; autrement dit, l'entreprise n'arrive pas à couvrir ses besoins.

Le BFRE est positif pour les deux années, le RAVINALA requiert de fonds pour son exploitation. Ceci provient du fait qu'il accorde beaucoup de crédit à ses clients.

Pour ses activités hors exploitation, elles sont négatives ; cela signifie que le RAVINALA contracte de dettes à CT pour combler ses besoins.

Ainsi, le BFR est négatif, cela veut dire que l'entreprise contracte énormément des dettes à court terme vis-à-vis de la banque ou de ses fournisseurs.

D'après le calcul, la TN est positive qui permet à RAVINALA d'assurer sa solvabilité, même si une légère baisse pour l'année 2012 a été constaté. En d'autre terme, la TN positive signifie que les capitaux permanents couvrent non seulement la totalité des immobilisations mais aussi le BFR.

Toutefois, si la trésorerie nette est une excédentaire, le RAVINALAHOTEL doit faire un placement bancaire pour avoir une trésorerie au voisinage de zéro ; ou encore, le fait de stocker beaucoup de fonds risque de les « endormir » au lieu d'être réinvestis pour accroître sa rentabilité.

132 : Calcul des ratios d'analyse du bilan fonctionnel

1321 : Calcul des ratios de structure

Tableau N° 10 : Ratio de structure

Libellés	2012	2011
Ressources stables	3 054 700 410,92	3 049 418 541,00
Emplois stables	3 343 944 597,94	3 024 893 806,00
Ratio de couverture des emplois stables	0,91	1,01
Ressources stables	3 054 700 410,92	3 049 418 541,00
Emplois stables	3 343 944 597,94	3 024 893 806,00
BFR	-768 677 629,64	-588 311 413,00
Ratios de couverture des capitaux investis	1,19	1,25

Source : Recherche personnelle

Le tableau nous montre qu'en 2012, le ratio de couverture des emplois stables est inférieur à un (1). La règle de l'équilibre financière (les ressources stables doivent financer les emplois stables) n'est pas respectée.

L'entreprise doit devoir trouver des fonds nécessaires pour combler ces manques. Tandis qu'en 2011, ce ratio est sensiblement égal à un (1) c'est-à-dire les ressources stables est égal aux emplois stables, en d'autre terme BFR est égal à FRNG (BFR = FRNG) et la trésorerie est égale à zéro (0).

Le ratio de couverture des capitaux investis est supérieur à un (1) ; ce qui conduit à la trésorerie positive et les besoins de financement nés de l'exploitation sont couverts par les ressources stables.

1322 : Calcul des ratios des délais de rotation

Tableau N° 11: Ratios des délais de rotation

Libellés	2012	2011	2010
Stock	49 374 324,24	56 325 425,00	68 530 641,00
Stock moyen	52 849 874,62	62 428 033,00	-
Consommation de l'exercice	957 337 733,62	944 823 091,00	-
Délai de rotation des stocks en jours	19,87	20,22	-
Créances clients	290 816 710,77	215 740 438,00	
Chiffre d'affaires HT	2 969 588 398,36	2 932 448 219,00	
Chiffre d'affaires TTC	3 563 506 078,03	3 518 937 862,80	
Délai de rotation des créances en jours	29,38	22,07	
Dettes fournisseurs	180 833 323,89	83 796 196,00	
Achats biens et services HT	957 337 733,62	944 823 091,00	
Achats biens et services TTC	1 148 805 280,34	1 133 787 709,20	
Délai de rotation des dettes fournisseurs en jours	56,67	26,61	

Source : Recherche personnelle

La rotation des stocks diminue en 2012 (20 jours) par rapport en 2011 (21 jours). Pour l'année 2012, les marchandises restent, en moyenne, 20 jours en stock avant d'être vendues ou consommées. Ce délai est un peu long et le produit risque de se détériorer. L'entreprise doit surveiller de près et de réduire ce délai. De plus à la fin de l'exercice 2012, la valeur des stocks est importante qui est de 49 374 324,24 Ariary. Ceci peut augmenter le BFRE qui représente un risque pour l'entreprise.

Le RAVINALA accorde à ses clients un délai de paiement de 30 jours ou un mois qui est un peu plus par rapport l'année 2011. Ce délai est favorable pour l'entreprise. L'augmentation des créances clients, de 290 816 710,77 Ariary en 2012 contre 215 740 438,0

Ariary en 2011, est inquiétante. Cette situation est due à la défaillance du système de recouvrement de l'entreprise et au manque de suivi de recouvrement des créances clients.

De plus, le RAVINALA obtient, en moyenne, de la part de ses fournisseurs, un délai de paiement de 57 jours.

Ce délai est largement supérieur à celui de l'année 2011, il n'a que 27 jours pour payer ses dettes. Ce délai plus long pourrait mettre la société dans une situation inconfortable, à terme. Car ceci accroît le montant de ses dettes fournisseurs ce qui entraîne une augmentation de son passif circulant.

Plus grave encore, ces délais plus importants remettent en cause de son autonomie de choisir en toute liberté ses fournisseurs. Ainsi, le fait de payer à temps ses fournisseurs même si ces derniers accordent des délais plus longs, réhabilite l'indépendance totale du RAVINALA à choisir librement à qui elle veut acheter.

Par ailleurs, l'entreprise doit être restée vigilant quand à la durée de liquidation de ses stocks ainsi qu'au délai de paiement créances clients.

Section 2 : Analyse des comptes de résultat ou d'exploitation

Dans cette section nous allons étudier la rentabilité de l'entreprise, afin de voir dans quelle mesure la société dégage son profit et de voir aussi si elle est capable de s'autofinancer.

D'une manière générale le résultat de l'exercice mesure l'enrichissement de l'entreprise du fait de son activité.

L'établissement d'un compte de résultat satisfait deux besoins principaux : la mesure périodique de la performance globale de l'entreprise et la vérification de la rentabilité des opérations.

Avant d'analyser la rentabilité, nous allons d'abord présenter les soldes intermédiaires de gestion car c'est à partir de ces derniers que nous allons mener les autres analyses.

21 : Présentation du compte de résultat

Le compte de résultat ou d'exploitation est un document dans lequel les produits et charges d'une entreprise intervenus au cours d'un exercice sont enregistrés. Il fait apparaître le bénéfice ou la perte de l'exercice sans description.

Les comptes du résultat, constituent un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise. Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet :

- d'apprécier la performance de l'entreprise et la création des richesses générées par son activité ;
- de décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre les salariés et les organismes sociaux, l'État, les apporteurs des capitaux et l'entreprise elle-même ;
- de comprendre la formation du résultat net en le décomposant.

Ainsi, le tableau suivant, nous présente ces différents soldes intermédiaires de gestion pour le cas de RAVINALA qui nous concerne dans ce présent travail durant la période de notre étude.

Tableau N° 12 : Récapitulation des soldes intermédiaires de gestion

LIBELLES	ANNEE		VARIATION EN	
	31/12/2012	31/12/11	Valeur	%
Production de l'exercice	2 969 588 398,36	2 932 448 219,00	37 140 179,36	1,27
Consommation de l'exercice	957 337 733,62	944 823 091,00	12 514 642,62	1,32
V.A.E	2 012 250 664,74	1 987 625 128,00	24 625 536,74	1,24
E.B.E	1 660 562 402,04	1 690 295 849,00	- 29 733 446,96	- 1,76
Résultat opérationnel	1 380 652 680,19	1 411 015 570,00	- 30 362 889,81	- 2,15
Résultat financier	-27 167 453,21	-23 410 694,00	- 3 756 759,21	16,05
Résultat avant impôt	1 353 485 226,98	1 387 604 876,00	- 34 119 649,02	- 2,46
Impôt sur le revenu	291 418 323,23	308 562 129,00	- 17 143 805,77	- 5,56
Résultat net	1 062 066 903,75	1 079 042 747,00	- 16 975 843,25	- 1,57

Source : Documents internes du cabinet

COMMENTAIRES :

➤ Le chiffre d'affaires

C'est le premier élément utilisé dans l'approche du dynamisme commercial d'une entreprise. Son évolution est suivie attentivement par le chef d'entreprise et par le banquier. Elle peut indiquer une progression, une stagnation ou une régression de l'activité.

Dans notre cas, le chiffre d'affaires a augmenté d'Ar 2 932 448 219 l'année 2011 à Ar 2 969 588 398.36 en 2012 soit une augmentation de 1,27% ; ce qui veut dire qu'il y a eu quelques améliorations au niveau de la vente.

➤ **La production de l'exercice**

Elle concerne la somme de tout type de production de l'exercice de l'entité. Il faut remarquer que l'évaluation de ces productions n'est pas homogène : la production vendue au prix de vente tandis que la production stockée et la production immobilisée au coût de production.

Ainsi, le RAVINALA est une entreprise de service donc ses productions de l'exercice ne sont autres que son chiffre d'affaires (CA). Pour prouver sa bonne productivité, elles connaissent sans cesse une augmentation chaque année.

➤ **La valeur ajoutée**

La valeur ajoutée exprime la création de richesse ou l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte aux biens et services en provenance de tiers, elle est obtenue par la différence entre la production et la consommation de l'exercice. Elle mesure l'apport spécifique de la Société à sa production. Elle constitue à la fois un critère de dimension, un critère d'intervention et un critère de croissance. Une entreprise est donc une structure organisée ayant pour finalité la production et la vente d'un bien ou service grâce à l'utilisation d'un certain nombre de facteurs de production (facteur travail et facteur capital) et avec l'aide d'un certain nombre des partenaires externes (apporteurs de capitaux...).

Pour le cas du RAVINALA sa valeur ajoutée augmente, d'Ar 1 987 625 128,00 en 2011 à Ar2 012 250 664,74 en 2012 soit une augmentation de 1,24%, qui indique la croissance de l'activité, l'augmentation des ventes, l'augmentation du taux d'intégration, la diminution des prestations reçues et l'adéquation de la politique d'approvisionnement, de fabrication et de vente.

➤ **L'excédent brut d'exploitation**

L'excédent brut d'exploitation mesure la rentabilité de l'exploitation des activités normales de l'entreprise, indépendamment de la politique d'amortissement, du coût d'endettement, des événements extraordinaires et du mode d'imposition. Il est le solde le plus significatif pour rendre compte de la performance de l'exploitation. Il permet aussi d'effectuer des comparaisons inter entreprises du même secteur d'activités d'exploitation.

L'EBE est un bon indicateur de la performance industrielle et commerciale de l'entreprise ; il représente un surplus brut dégagé par l'outil de travail avant prise en compte les amortissements et les éléments financiers.

Dans le cas du RAVINALA, l'augmentation des charges du personnel a entraîné la diminution de l'excédent brut de l'exploitation de 1,76% (de Ar 1 690 295 849,00 en 2011 à Ar 1 660 562 402,04 en 2012), même si les impôts et taxes, ils ont aussi diminué. Cette augmentation est due à l'augmentation de masse salariale ou à l'existence de nouveau salarié.

➤ **Le résultat opérationnel**

Le résultat opérationnel intègre les dotations et reprises liées à l'exploitation et celle des autres produits et charges d'exploitation.

Malgré l'augmentation des autres produits opérationnels, le résultat opérationnel connaît une diminution. Ceci est dû à l'augmentation des autres charges opérationnelles et celle des dotations aux amortissements et provisions. Mais le résultat reste positif et intéressant. Le RAVINALA pourrait assurer sa pérennité tout en récompensant ses associés.

➤ **Le résultat financier**

Le résultat financier mesure le résultat des avantages et coûts des services financiers de l'entité. Ces services financiers peuvent être des intérêts reçus, respectivement encourus sur des prêts ou respectivement emprunts de l'exercice.

Le résultat financier de l'année 2012 a diminué. En effet, les produits financiers diminuent et les charges financières augmentent. Cette situation entraîne une baisse assez importante du résultat avant impôt ainsi que du résultat net des activités ordinaires.

➤ **Le résultat net de l'exercice**

C'est le résultat final qui revient aux actionnaires. Le résultat net de l'exercice mesure l'augmentation du patrimoine de l'entreprise du fait des opérations industrielles, commerciales et financières de l'exercice. Il tient compte du résultat des opérations exceptionnelles, de la participation des salariés et de l'impôt sur les bénéfices. Le résultat de l'exercice est présenté à l'assemblée générale des actionnaires qui décide du montant distribuable et des réserves qui viendront augmenter les capitaux propres.

Selon le cas du RAVINALA son résultat diminue d'Ar 1 079 042 747 en 2011 à Ar 1062066903,75 en 2012. Cette baisse entraîne une détérioration de la rentabilité financière de l'entreprise.

En somme, le tableau des soldes intermédiaires de gestion nous montre que le RAVINALA a des résultats positifs chaque année malgré la baisse légère de 1,57% pour l'année 2012 ; cela témoigne déjà un bon signe de gestion.

Les tableaux suivant nous montrent le résultat du calcul de ces ratios appliqués au cas du RAVINALA HOTEL.

22 : L'évaluation du résultat par les ratios

221 : Calcul du ratio de profitabilité

Tableau N° 13 : Ratio de profitabilité

Libellés	2012	2011
Résultat net	1 062 066 903,75	1 079 042 747,00
Chiffre d'affaires	2 969 588 398,36	2 932 448 219,00
Taux de marge nette	0,36	0,37

Source : recherche personnelle

Malgré, la légère diminution du taux de marge nette de 37% en 2011 à 36% en 2012. Le RAVINALA dégage des bénéfices très importants par rapport au niveau d'activité. En 2012, 36% de son CA signifie que sur 100 Ariary de chiffre d'affaires apporte 36 Ariary de bénéfice net.

222 : Calcul des ratios de rentabilité

Tableau N° 14: Ratios de rentabilité

Libellés	2012	2011
Résultat net	1 062 066 903,75	1 079 042 747,00
Charges financières	64 464 652,47	77 522 529,00
Capitaux stables	1 569 749 461,56	1 587 682 558+120 246 028
Taux de rentabilité économique	0,72	0,68
Résultat net	1 062 066 903,75	1 079 042 747,00
Capitaux propres	1 569 749 461,56	1 587 682 558,00
Taux de rentabilité financière	0,68	0,68

Source : Recherche personnelle

En 2012, le taux de rentabilité économique augmente. Cette augmentation s'explique par le fait que l'entreprise ne contracte aucuns emprunts et dettes financières à long terme. Par contre en 2011, même s'il y a un emprunt, leur ratio atteint 68%, qui est très intéressant en termes de rentabilité. Cette situation explique la bonne rentabilité des tous les fonds investis.

Quant à la rentabilité financière, le RAVINALA est en situation favorable. Les résultats de 2011 et 2012 peuvent couvrir la moitié de ses capitaux propres. Autrement dit, sur 100 Ariary des capitaux propres investis peuvent générer jusqu'à 68 Ariary de résultat net.

223 : Les ratios de partage de Valeur ajoutée

Tableau N° 15 : Ratios de partage de valeur ajoutée

Libellés	2012	2011
Charges du personnel	350 403 507,50	295 892 122,00
Valeur ajoutée	2 012 250 664,74	1 987 625 128,00
Ratio de facteur de travail	0,17	0,15
E.B.E	1 660 562 402,04	1 690 295 849,00
Valeur ajoutée	2 012 250 664,74	1 987 625 128,00
Ratio de facteur de capital	0,83	0,85

Source : Recherche personnelle

En 2012, ses charges de personnel absorbent 17% de sa valeur ajoutée. En général, son ratio de facteur de travail tourne autour de 15% de sa VA comme en 2011. Bien que le RAVINALA HÔTEL soit une entreprise de service, ses charges de personnel restent raisonnables. Puisque, le volume de cette charge est évalué proportionnellement à la VA de l'entreprise. D'après notre analyse, les charges du personnel sont augmentées de 2% de la valeur ajoutée, cette situation est assez satisfaisante car la valeur ajoutée a augmenté de 1,24% pour l'année 2012. Mais, il faut les maîtriser sinon la rentabilité de l'entreprise sera menacée car les charges du personnel sont des charges fixes.

Habituellement, plus de 80% de sa valeur ajoutée est mise à la disposition de ses dirigeants pour d'éventuelles décisions. En somme, l'activité du RAVINALA HOTEL répond bien aux attentes de ses dirigeants et éventuellement aux associés.

23 : La capacité d'autofinancement (CAF)

Tableau N° 16: Calcul de la capacité d'autofinancement (CAF)

Libellés	2012	2011
Résultat net	1 062 066 903,75	1 079 042 747,00
+ Dotation aux amortissements et provisions	263 651 559,59	262 821 521,00
- Reprises sur amortissements et provisions	0,00	0,00
+ Valeur comptable des éléments d'actifs cédés	0,00	0,00
- Produits de cession des éléments d'actif	0,00	0,00
- Quote-part des subventions virées au résultat	0,00	0,00
= CAF	1 325 718 463,34	1 341 864 268,00

Source : Recherche personnelle

Le calcul ci-dessus nous montre une baisse légère de la capacité de l'auto financement de l'entreprise. Malgré cette baisse, l'entreprise dégage toujours une bonne capacité d'autofinancement. Elle se situe dans une bonne posture pour ces activités. Autrement dit, l'entreprise est capable d'assurer sa survie et subvenir aux besoins de son exploitation.

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS ET CONSEQUENCES DES SUGGESTIONS

Section 1 : Mise en place des outils de suivi de la performance

Il existe plusieurs outils de pilotage que nous pouvons trouver au sein d'une organisation. Cependant, les deux supports les plus importants et adaptés aux comptes annuels sont : le reporting financier et le tableau de bord.

Carla Mendoza fait remarquer, à juste titre, que la dénomination de tableau de bord a été donnée à tort à des documents de reporting. Or le tableau de bord n'est ni un reporting financier et ni un suivi budgétaire¹. Il semble donc nécessaire d'expliquer ce qu'est un tableau de bord et un reporting.

Comme nous l'avons souligné au début, il existe une confusion entre les concepts de reporting et de tableau de bord. Nous pouvons isoler trois grandes différences entre les deux concepts :

- Le tableau de bord a une vision multidimensionnelle et le reporting une vision comptable et financière.
- Le reporting a une vision exhaustive ; et le tableau de bord est réactif.
- Le reporting satisfait le besoin d'une analyse exhaustive au détriment d'une réactivité alors que le tableau de bord a pour mission d'alerter au plus tôt en cas de dérive au détriment de la précision.
- Le reporting est vertical et le tableau de bord est transversal.
- Le reporting est dédié à l'aide d'un pilotage verticale de l'entreprise alors que le tableau de bord est dédié à l'aide d'un pilotage horizontale de l'entreprise.

11 : Le reporting financier

Le reporting financier est un outil essentiel de constat. Il fournit des données financières issues du circuit d'information comptable. Il permet de suivre le niveau de rentabilité de l'entreprise, sa liquidité, la solvabilité de sa structure financière, etc. La source des données est la comptabilité qui privilégie l'exactitude et la précision des chiffres au détriment généralement de la rapidité d'obtention².

¹ Carla Mendoza « Mettre en place des tableaux de bord de gestion » Revue fiduciaire et comptable Juillet-Août 1988 N°242 page 36.

² Carla Mendoza « Mettre en place des tableaux de bord de gestion » Revue fiduciaire et comptable Juillet-Août 1988 N°242 page 37.

Compte tenu de la définition ci dessus, nous voulons suggérer au responsable financier d'établir un reporting financier. Ce dernier est élaboré avant le 10 de chaque mois pour le compte du comité de direction. Il donne une synthèse des documents comptables. Nous pouvons y trouver le compte de résultat mensuel ainsi que les indicateurs d'activité mensuelle accompagnés par des graphiques et complétés par des commentaires sur les informations pertinentes. Tous ces objectifs ne peuvent être atteints que s'il existe une collecte d'informations fiables, d'où la mise en place d'un système d'information est indispensable afin de garantir la fiabilité des informations financières.

12 : Mise en place d'un tableau de bord

La décision de mettre en place un système de tableaux de bord vient tout naturellement dans le cheminement du déploiement d'une stratégie. En effet après avoir déployé ses plans d'actions et s'être doté d'un nouveau système d'information, il faut disposer d'un outil de pilotage de la performance.

La méthode de tableau de bord a été choisie afin de quantifier la performance des activités de production de façon globale. Elle permet de visualiser en un clin d'œil la situation de l'entreprise afin d'agir le plus tôt possible. Nous avons classé le tableau de bord en deux (2) catégories : le tableau de bord axe financier et axe non financier.

121 : Tableau de bord axe financier

Les informations à mettre dans le tableau de bord sont quasiment de nature financière. Elles possèdent plusieurs rubriques, tel que le chiffre d'affaires, la consommation de l'exercice, la valeur ajoutée, les résultats, ainsi que les indicateurs d'activité.

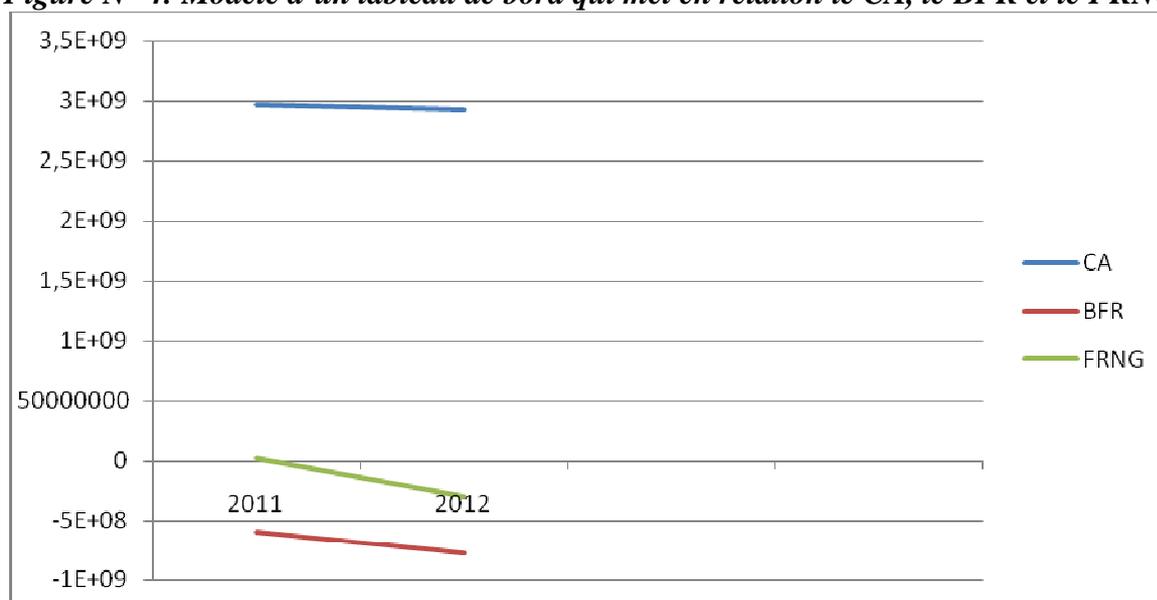
Ainsi, le tableau de bord que nous avons suggéré, propose quelques indicateurs faciles à calculer et choisis comme représentatifs des points clés à surveiller par la direction du RAVINALA HOTEL. De ce fait, nous proposons au responsable de RAVINALA d'appliquer le tableau de bord en graphe et en tableau pour faciliter la lecture et la compréhension.

Le tableau de bord doit être communiqué au dirigeant mensuellement et ce avant le 10 du mois. Il constitue une synthèse de l'activité mensuelle de l'entreprise. Dans notre cas, les informations que nous avons présenté ; elles sont annuelle, mais la présentation est toujours la même que ce soit annuelle ou mensuelle.

➤ Le tableau de bord en graphe

Nous pouvons mettre plusieurs paramètres dans ce type de tableau de bord afin que les utilisateurs puissent les comparer. Ici, nous prenons comme exemple le chiffre d'affaires, Le BFR et le FRNG. Ceci est choisi pour suivre leur évolution d'une année à l'autre.

Figure N° 4: Modèle d'un tableau de bord qui met en relation le CA, le BFR et le FRNG



Source : Réflexion personnelle

➤ Le tableau de bord des ratios

Le RAVINALA devrait mettre en place un tableau des ratios servant de tableau de bord pour la constatation des différentes situations financières de l'entreprise.

Le tableau devrait montrer les évolutions des années précédentes et doivent permettre une comparaison et une interprétation.

Les ratios étant des indicateurs et des fourchettes de rapport à respecter, Ceci facilitera l'appréciation et l'analyse de la situation de l'entreprise, afin d'avoir une bonne prise de décision.

Tableau N° 17 : Modèle de tableau de bord d'analyse par des ratios

Désignation	N	N-1	Observations
CROISSANCE De l'activité : Chiffre d'affaires Valeur ajouté (en% du CA) Taux de marge brute (en%) Des moyens d'exploitation BFRE en jours de CAHT \iff (BFRE/CAHT) x 360j			
RENTABILITE Taux de rentabilité économique Taux de rentabilité financière			
PRODUCTIVITE Ratio de facteur de travail Ratio de facteur de capital			
DEPENDANCE ECONOMIQUE ET FINANCIERE Économique Délais-clients Délais-fournisseurs Délais-stock Financière Autonomie financière Liquidité réduit Liquidité immédiate CAF			

Source : Réflexion personnelle

Ce tableau de bord propose quelques indicateurs faciles à calculer et choisis comme représentatifs des points clés à surveiller par la direction de RAVINALA HOTEL.

➤ **Tableau de bord d'analyse des charges**

Tableau N° 18 : Modèle de tableau de bord d'analyse des charges

Désignation	N	N-1	Écart	Écart en %	N/CA	N-1/CA	Écart en %
Chiffre d'affaires							
PRODUCTION DE L'EXERCICE							
Achats consommés							
Services extérieurs							
CONSOMMATION DE L'EXERCICE							
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION							
Impôts et taxes							
Charges de personnel							
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION							
Autres produits opérationnels							
Autres charges opérationnels							
Dotations aux amortissements							
RESULTAT OPERATIONNEL							
Produits financiers							
Charges financières							
RESULTAT FINANCIER							
RESULTAT AVANT IMPOTS							
Impôts exigibles sur résultats							
RESULTAT NET							

Source : Recherche personnelle

Ce tableau de bord nous permet de connaître la situation des charges par rapport au chiffre d'affaires ainsi que les résultats respectifs. Elle nous permet aussi d'analyser les variations des charges et les résultats respectifs d'une année à l'autre.

Bref, ces tableaux de bord ainsi que ces rapports annuels ou mensuels nous semblent un moyen indispensables pour mieux connaître les origines des défaillances et faciliter le choix des actions correctives à entreprendre.

122 : Tableau de bord axe non financier

Le tableau de bord axe non financier représente tous les paramètres non financiers tel que le niveau de satisfaction de la clientèle par rapport au service.

Étant donné la difficulté de la mesure de cet axe clientèle, il convient de mettre en place une petite fiche de renseignement anonyme pour les clients à remettre à la caisse et dans une boîte à idée. Cette fiche va comporter les indicateurs suivant : Indice de satisfaction de la clientèle (Notation de la part du client X de l'agence en général de 1 à 5), Durée moyenne d'attente du commande du client dans le restaurant ou dans l'hôtel pour un service (5 Choix possibles : 5minutes, 10mn, 15mn, 20mn, 30mn et +), Impact des campagnes publicitaires du RAVINALA HOTEL (Notation de la part du client X de 1 à 5)

Cette figure ci après représente donc cette fiche de renseignement anonyme avec toutes les questionnaires utiles pour l'obtention des informations citées ci-dessus.

Figure N° 5: Fiche d'évaluations et d'améliorations des services clientèles

FICHE D'EVALUATIONS ET D'AMELIORATIONS DES SERVICES CLIENTELES				
Êtes-vous satisfait(es) des services du RAVINALA HOTEL (veuillez cocher la note que vous jugeriez adéquate)				
1	2	3	4	5
Combien de temps passez-vous dans ce restaurant ou dans l'hôtel pour un service (veuillez cocher la case que vous jugeriez la plus proche de la réalité)				
5mn	10mn	15mn	20mn	30mn et +
Combien noteriez-vous les campagnes publicitaires de l'hôtel (veuillez cocher la note que vous jugeriez adéquate)				
1	2	3	4	5
Vos suggestions pour le RAVINALA HOTEL afin d'améliorer nos services :				
À remettre à la caisse ou dans la boîte à idée.				

Source : Réflexion personnelle

Cette fiche est à remettre à chaque client. Ce dernier est censé la remettre à la caisse ou dans une boîte à idées. Les clients sont encouragés à le remettre une et seule fois tous les mois afin de connaître leur niveau de satisfaction.

13 : Autres ratios d'outils d'analyse des ventes

À partir des opérations courantes, l'entreprise peut calculer des indicateurs de gestion, ce qui est indispensable pour un bon suivi et un contrôle efficace du chiffre d'affaires.

Cet indicateur, soit disant hybride (indicateur financier et en même temps non financier), nous permet d'analyser plus en détail le chiffre d'affaires que ce soit dans l'hébergement que dans la restauration. Il est vivement encouragé que le responsable du RAVINALA adopte pour leur analyse des ventes.

Les principaux indicateurs utilisés sont les suivants :

Tableau N° 19 : Tableau des indicateurs d'analyse d'hébergement

INDICATEURS	MODE DE CALCUL	INTÉRÊT
Taux d'occupation (TO)	$\frac{\text{Nombre de chambres louées} \times 100}{\text{Nombre de chambres disponibles}}$	C'est le principal indicateur d'activité de l'hôtel
Indice de fréquentation	$\frac{\text{Nombre de clients présents}}{\text{Nombre de chambres louées}}$	Il permet de connaître le nombre de clients présents à l'hôtel. Il donne une information sur le nombre de clients par chambre occupée.
Prix moyen par chambre louée	$\frac{\text{Chiffre d'affaires chambres}}{\text{Nombre de chambres louées}}$	Il permet de voir si les prix affichés ont été bien respectés ou si l'établissement accorde trop facilement des baisses de tarifs.
Revenu moyen par chambre disponible	TO x Prix moyen chambres ou $\frac{\text{Chiffre d'affaires chambres}}{\text{Nombre de chambres disponibles}}$	Il permet de mesurer le revenu par chambre construite (et non louée). Il combine donc l'effet du prix moyen et du taux d'occupation.

Source : Recherche personnelle

Tableau N° 20 : Tableau des indicateurs d'analyse de la restauration

INDICATEUR	MODE DE CALCUL	INTÉRÊT
Taux de fréquentation	$\frac{\text{Nombre de couverts servis}}{\text{Capacité} \times \text{nombre de services}}$	C'est le principal indicateur d'activité du restaurant.
Recette moyenne par couvert servi	$\frac{\text{Chiffre d'affaires restaurant}}{\text{Nombre de couverts servis}}$	Il permet de connaître le comportement des clients face à l'offre de prix qui leur est faite.
Taux de captage de la clientèle de l'hôtel	$\frac{\text{Nombre de couverts servis aux clients de l'hôtel}}{\text{Nombre de clients présents à l'hôtel}}$	Il donne une indication sur l'attrait du restaurant pour les clients de l'hôtel.

Source : Recherche personnelle

Ces indicateurs permettent au dirigeant du RAVINALA d'avoir des visions plus en détaille de leur activité, que ce soit au niveau de l'hébergement qu'au niveau de la restauration, afin de prendre des décisions d'action.

Section 2 : Conséquences des suggestions

Appliquées comme telles, ces suggestions auront ultérieurement des effets sur la prise de décision du responsable de RAVINALA HOTEL. Toutefois, elles pourront engendrer des dérangements au niveau de l'organisation et de procédures.

21 : Au niveau du système d'information

Le système d'information est l'élément fondamental nécessaire au chef d'entreprise dans la réalisation de ses fonctions. Étant donné que le chef d'entreprise utilise principalement les informations comptables dans son analyse, il est important que les informations fournies par le comptable soient fiables et obtenues en temps voulu. Pour cela, les informations comptables doivent être et impérativement fiables, pertinentes et donnent l'image fidèle.

En effet, l'utilisation d'un logiciel intégré est indispensable. Il peut faciliter la communication entre les membres du personnel et réduit les erreurs de comptabilisation. En fait, le logiciel intégré, comme le SAGE SAARI ou SAGE COALA que le cabinet utilise actuellement, consiste à insérer les informations en une seule fois puis elles se répandent à tous les niveaux où elles sont nécessaires. Par exemple, la facturation génère

automatiquement la comptabilisation de la vente. Ce qui rend les informations plus fiables et pertinentes.

Ainsi, la génération automatique des données par l'utilisation de logiciel intégré permet l'exhaustivité des enregistrements. Le rapprochement systématique des documents afférents aux mêmes opérations est aussi nécessaire pour assurer l'exactitude des enregistrements. A ce propos, le journal auxiliaire relatif au suivi des soldes de tiers et la balance tiers doivent être rapprochés systématiquement. Il en est de même pour le journal de caisse tenu par la caissière et le grand livre de la caisse. L'inventaire inopiné de la caisse et du stock permet aussi d'assurer la réalité des enregistrements.

En somme, ces dispositions devraient être appliquées de manière effective et régulière afin de garantir la fiabilité des informations financières. D'ailleurs, la fiabilité des informations comptables peut donner l'image fidèle du compte annuel qui est nécessaire à la prise de décision.

22 : Résultats escomptés

La mise en place de l'analyse financière à partir du compte annuel permet à l'entreprise de rationaliser sa prise de décisions et saisir les opportunités ou éviter les risques du point de vue financier. Elle permet d'optimiser l'utilisation des ressources financières mais aussi conduire à orienter celle des autres ressources, qui vont ensemble pour contribuer à la bonne marche de l'entreprise.

Du point de vue économique, la mise en place d'outils d'analyse financière en vue de l'amélioration de la prise de décisions permettrait à RAVINALA de se développer et aussi de chercher à rentabiliser ses investissements.

Ainsi, la mise en place des outils de pilotage de la performance permet à l'entreprise de surveiller ces activités.

Pour ce faire, l'adoption d'un système d'information approprié est indispensable ; afin que les dirigeants ainsi que les responsables opérationnels doivent prendre des décisions fréquentes. Ils doivent être informés très rapidement de la situation réelle des activités pour pouvoir réagir le plus tôt possible et pouvoir anticiper les événements.

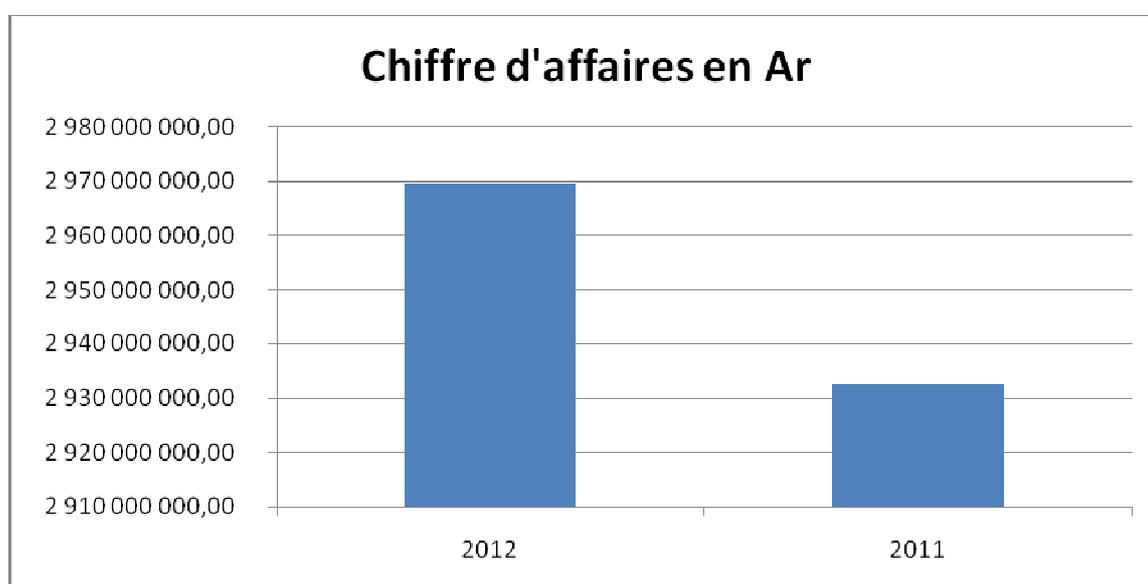
23 : Note de synthèse

Le rapport suivant est le résultat d'analyse financière. Il a pour but d'expliquer comment le RAVINALA peut créer de la valeur (du point de vue de l'actionnaire) ou s'il est solvable (du point de vue du créancier).

231 : Analyse de l'activité de l'entreprise

➤ Évolution du chiffre d'affaires

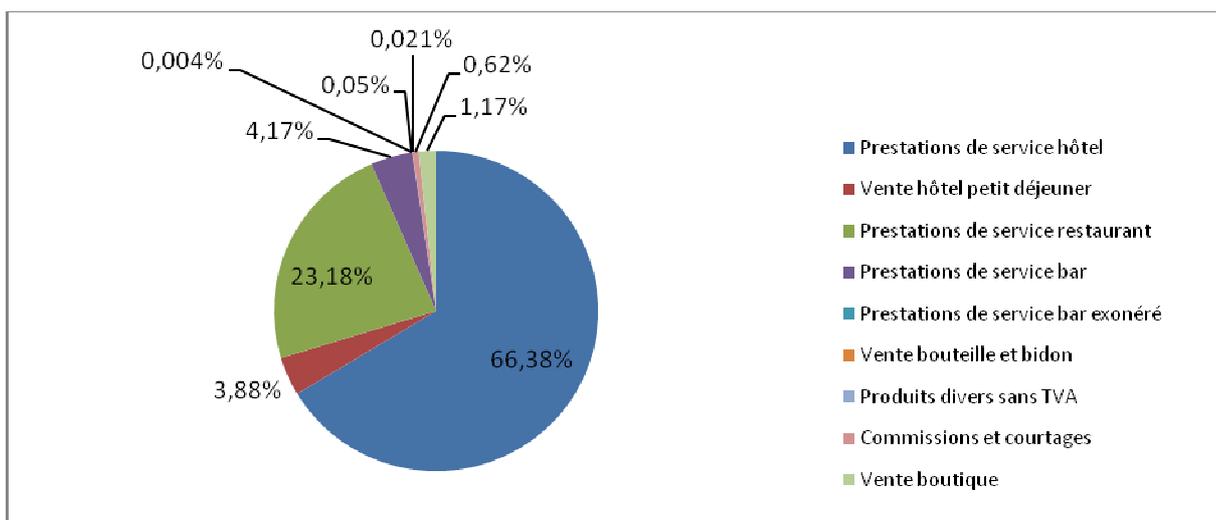
Figure N° 6 : Evolution du CA



Source : Recherche personnelle

En 2012, le chiffre d'affaires s'élève à 2 969 588 398,36 Ar contre 2 932 448 219,00 Ar en 2011, soit une évolution à la hausse de 1,27%. Cette croissance est essentiellement due au développement des ventes. Les chiffres d'affaires par produit pour l'année 2012 sont repartis dans la figure ci-après.

Figure N° 7 : Répartitions des CA par produit année 2012

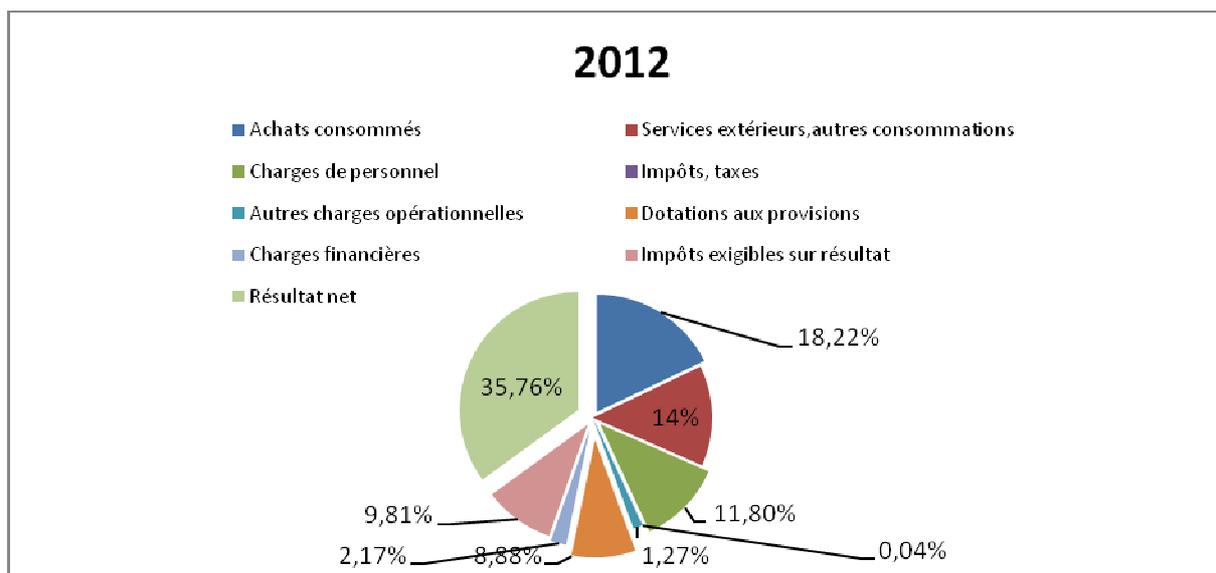


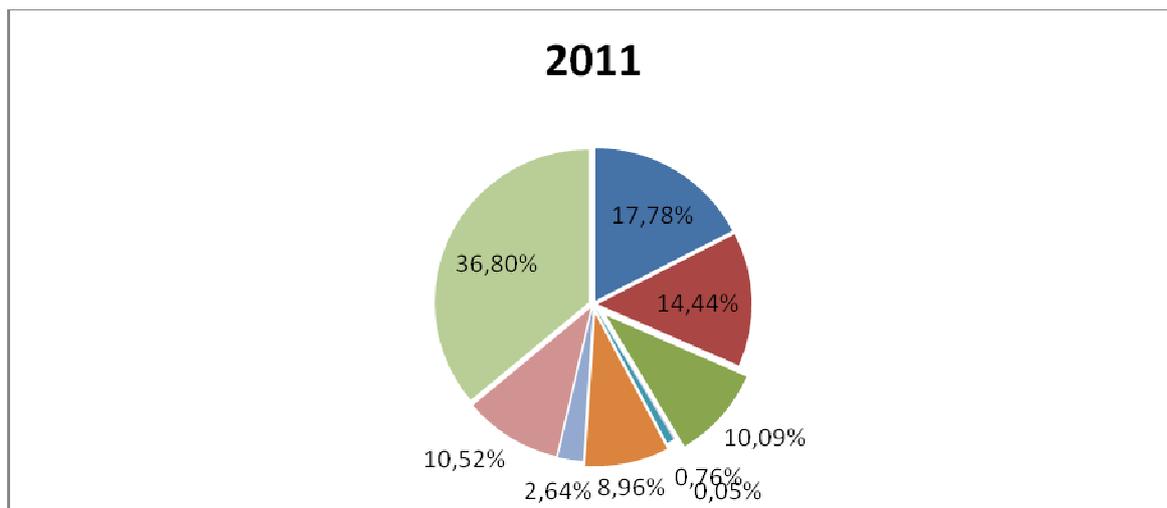
Source : Recherche personnelle

Cette figure nous montre clairement que les prestations de service hôtel occupent 66,38% du CA ainsi que les prestations de service restaurant qui occupent 23,18% du CA. Ce sont ces deux services qui dégagent plus de chiffre d'affaires de RAVINALA HOTEL.

➤ **La part des charges par rapport au chiffre d'affaires**

Figure N° 8 : Part des charges par rapport au chiffre d'affaires année 2012 et 2011





Source : Recherche personnelle

Malgré l'augmentation du CA en 2012, nous avons constaté une légère baisse du résultat net en 2012 qui est de 35,76% du CA contre 36,80% du CA en 2011. Ceci est due à l'accroissement des achats consommés en 2012 de 18,22% du CA contre 17,78% du CA en 2011 et de même pour les charges du personnel qui est de 11,80% du CA en 2012 contre 10,09% du CA en 2011. Mais l'entreprise est toujours rentable car son résultat est largement positif.

➤ **Au niveau de la profitabilité**

Le profit dégagé par l'entreprise est très satisfaisant, tant au niveau de la marge bénéficiaire (36% du CA en 2012) que de la marge brut d'exploitation (56% du CA en 2012). Son origine se trouve dans les bonnes conditions d'exploitation.

➤ **Au niveau de la rentabilité**

La rentabilité de l'entreprise est excellente. Son taux de rentabilité économique a augmenté de 72% en 2012 contre 68% en 2011, mais le taux de rentabilité financière reste stable pour les deux années qui sont de 68%. La couverture des capitaux investis est largement assurée.

Par ailleurs, la valeur ajoutée a augmenté de 1,24% (Ar 2 012 250 664,74 et Ar 1 987 625 128,00 en 2011). Ce point est fort satisfaisant par rapport à la croissance du CA. Ceci nous montre une bonne maîtrise des conditions de production et de consommation par l'entreprise.

➤ **Au niveau de la situation financière**

La diminution du BFRE qui représente Ar 2 183 549,26 en 2012 et d'Ar 31 274 628,00 en 2011, ce qui est considéré comme raisonnable et indique une bonne gestion de ses composantes. Ainsi, l'entreprise a un besoin en fonds de roulement (BFR) négatif, ce qui constitue un facteur stratégique très favorable au développement d'une politique de croissance financée sans recours à des capitaux extérieurs.

L'entreprise a une indépendance financière assurée avec un taux égal à un (1) en 2012, ainsi qu'une autonomie financière avec un taux extrêmement bas qui est de zéro en 2012. Aucune dette financière n'était octroyée à cette année. L'entreprise arrive à s'auto-financer elle-même ses propres activités. Elle a une grande capacité d'endettement, ce qui est particulièrement rare de nos jours.

L'entreprise a une capacité d'autofinancement très importante, quoique légèrement en baisse en 2012 qui est d'Ar 1 325 718 463,34 contre Ar 1 341 864 268,00 en 2011. L'entreprise est capable d'assurer sa survie et de subvenir à ses besoins de son exploitation.

➤ **Au niveau relation fournisseurs-clients**

L'entreprise a des relations très saines avec ses fournisseurs. En 2012, un délai moyen de crédit-fournisseur de 57 jours est accordé par ses fournisseurs à l'entreprise. Ce délai est supérieur à celui accordé aux clients qui est de 30 jours. Ceci favorise la situation de trésorerie de l'entreprise.

232 : Recommandations

➤ **Ajustement des charges salariales**

Normalement, le volume de cette charge est évalué proportionnellement à la VA de l'entreprise. D'après notre analyse, les charges du personnel sont augmentées de 2% de la valeur ajoutée, autrement dit, de 15% de VA en 2011 à 17% de VA en 2012. Cette situation doit être maîtrisée sinon la rentabilité de l'entreprise sera menacée car les charges du personnel sont des charges fixes.

➤ **La réduction des stocks**

D'après notre analyse, la rotation des stocks semble rester stable. En 2012, la rotation est de 20 jours par contre en 2011, elle est de 21 jours. Mais, ce délai est un peu long et le

produit risque de se détériorer. L'entreprise doit surveiller de près et de réduire ce délai. De plus à la fin de l'exercice 2012, la valeur des stocks est important qui est de 49 374 324,24 Ariary. Ceci peut augmenter le BFRE qui représente un risque pour l'entreprise.

D'où, l'entreprise devrait appliquer le principe de zéro stock. Cette situation permet de limiter ses besoins d'exploitation ce qui traduit par une diminution de son actif d'exploitation. Mais, elle doit garder en général un stock minimal pour éviter les ruptures de production qui pourraient surgir.

➤ **Renforcement des actions de recouvrement**

Nous savons que le RAVINALA accorde à ces clients un délai de paiement de 30 jours. Mais à la fin de l'exercice 2012, les créances clients sont trop importantes qui s'élèvent à 290 816 710,71 Ariary. Ceci explique qu'il existe une carence en suivi et relance des impayés au niveau de l'entreprise.

L'entité sera encouragée à renforcer le service de recouvrement qui se consacrera principalement de la gestion des créances clients et du recouvrement. Le rapprochement des comptes clients doivent se faire à tout moment (le jour au jour et à chaque fin de semaine) dans le but d'apporter les mesures de suivi et de relance appropriées. Aussi, le responsable devra poursuivre périodiquement l'analyse de tous les créances clients, afin de déterminer les principales sources de défaillance des clientèles de l'entreprise d'apporter des mesures correctives adaptées à chaque situation.

➤ **Réduction de l'excédent de trésorerie**

Le fait d'avoir un excédent de trésorerie constitue une force pour le RAVINALA HOTEL, tout en immobilisant de fond pouvant être réinvesti.

Ainsi, l'excédent de trésorerie permet une grande disponibilité de recouvrer les dettes venues à échéance. Toutefois, un excédent de trésorerie peut être traduit par une mauvaise gestion et par la suite un surplus d'intérêts à supporter.

De ce fait, nous voulons conseiller le responsable du RAVINALA HOTEL d'appliquer le plus possible le principe de « trésorerie zéro » et la trésorerie excédentaire sera placée à terme pour percevoir des produits financiers et/ou de réinvestir à nouveaux.

Conclusion partielle

En résumé, la troisième partie constitue les propositions d'actions. À laquelle nous avons évoqué dans un premier temps, la mise en place d'outils d'analyse financière qui permettrait au dirigeant de RAVINALA HOTEL de savoir la situation financière de son entreprise et de prendre des décisions plus efficaces.

Deuxièmement, des recommandations et conséquences des suggestions ont été effectuées. À laquelle nous avons mis en place des outils de suivi de la performance tel que le reporting financier et le tableau de bord, qui sert au dirigeant de RAVINALA HOTEL un outil de pilotage ; afin de détecter les défaillances au niveau de l'entreprise.

Financièrement, nos suggestions se résument ainsi : la trésorerie de l'entité RAVINALA est excédentaire et que les capitaux permanents couvrent non seulement la totalité des immobilisations mais aussi le BFR. L'entreprise a aussi capacité d'autofinancement et de résultat extrêmement positif et intéressant. D'où la situation financière de RAVINALA HOTEL est saine. Il pourrait assurer sa pérennité tout en récompensant ses associés.

CONCLUSION GENERALE

Le tourisme est aujourd'hui un secteur très important et dynamique dans l'économie mondiale et en particulier pour les pays en développement, incluant Madagascar. Sa croissance touche non seulement les activités liées au tourisme, principalement le Secteur privé, mais aussi d'autres secteurs tels que le transport ou l'environnement.

Avec la crise financière actuelle qui touche tous les secteurs. L'industrie hôtelière est fortement affectée car les ménages partent moins en voyage du fait notamment d'un pouvoir d'achat en baisse, et les entreprises faisant plus attention à leurs dépenses, les hommes d'affaires se déplacent moins souvent ou restent moins longtemps dans un hôtel. Ce qui entraîne une baisse de la capacité d'accueil hôtelière à Madagascar, les hôtels en place doivent trouver des solutions pour prospérer. Ainsi, les entreprises ont de plus en plus de mal à faire face à la concurrence et beaucoup subissent des fermetures. La lutte des groupes hôteliers pour récupérer des parts de marché est féroce. C'est pourquoi que les chefs d'entreprise devraient suivre de près sa gestion financière. Ils doivent se procurer des mesures adéquates permettant de contourner cette situation à la faveur de la société. Le recours aux analyses des comptes annuels est une véritable nécessité afin d'identifier les cause des défaillances et de définir les mesures adaptées aux redressements susceptibles d'améliorer sa situation sur le plan financier.

Pour le RAVINALA, après notre analyse de l'existant actuel au niveau de la société et au niveau du cabinet, quelques problèmes ont été identifiés dans le processus comptable à savoir la circulation des informations comptables, le recueil des données et le manque de temps pour le traitement de ces informations, et le manque d'outils d'analyse financière. Ces problèmes ont des impacts sur la gestion de l'activité de l'entreprise, tel que la défaillance au niveau du contrôle, des risques de prendre des décisions erronées qui ne reflètent pas à la réalité de l'entreprise.

La mise en place de l'analyse financière permet à l'entreprise de rationaliser sa prise de décisions et saisir les opportunités ou éviter les risques du point de vue financier. Elle permet d'optimiser l'utilisation des ressources financières mais aussi conduire à orienter celle des autres ressources, qui vont ensemble pour contribuer à la bonne marche de l'entreprise.

Du point de vue économique, la mise en place de l'analyse financière en vue de l'amélioration de la prise de décisions permettrait à RAVINALA HOTEL de se développer et aussi de chercher à rentabiliser ses investissements.

Le rôle général de l'analyse financière est de déterminer la performance de l'entreprise et ses possibilités d'évolution afin de proposer les mesures d'amélioration et les décisions financières réalisables et appropriées.

En tant qu'outil d'aide à la prise de décision, l'analyse des comptes annuels propose différentes types de solutions possibles, à savoir l'optimisation de l'outil des décisions stratégiques, l'amélioration au niveau de l'efficacité de la structure financière, la restructuration de certains éléments du bilan et le renforcement du plan de trésorerie dont la finalité se mesure aux résultats obtenus. En effet, le responsable du RAVINALA doit rendre compte de son système de gestion financière, dont l'efficacité s'observe au niveau de la trésorerie, autrement dit, au niveau de l'équilibre financier, la liquidité et la solvabilité. Dans ce cas, nous avons proposé à l'entreprise de réduire ses excédents de trésorerie ainsi que le stock, l'ajustement des charges salariales et le rétablissement de l'équilibre financier. De plus, nous avons aussi suggéré à l'entreprise de mettre en place des outils de pilotage de la performance comme le reporting financier mensuel ou annuel et le tableau de bord axe financier ou non. Ceci pourrait aider le dirigeant du RAVINALA à la prise de décision.

Les solutions proposées dans ce mémoire sont adéquates pour redynamiser en plus le RAVINALA HOTEL et aussi pour affronter les enjeux financiers de l'établissement. Notre objectif c'est de mettre en exergue l'apport des comptes annuels sur son processus de décision.

Nous souhaitons que cet ouvrage constitue non seulement un recueil de connaissances mais également un outil de travail pour tous les responsables du RAVINALA. Nous espérons que le présent mémoire puisse apporter aux responsables du RAVINALA, des nouvelles visions pour s'en sortir, leur procurera de nouveaux concepts et leur servira de guide dans l'exécution de leurs fonctions.

BIBLIOGRAPHIE

I - OUVRAGES :

- Carla Mendoza « Mettre en place des tableaux de bord de gestion » Revue fiduciaire et comptable Juillet-Août 1988 N°242 page 37.
- Pierre Conso, La gestion financière de l'entreprise, 7^{ème} Edition Dunod, Paris 1985, Tome1, 301pages.

II – SUPPORTS PEDAGOGIQUES :

- ANDRIANALY Saholiarimanana Cours «Management Stratégique et Opérationnelle» DESS Audit et Contrôle, Université d'Antananarivo
- RANDRIAMIANDRISOA Jean Patrick Cours de «Contrôle de Gestion », DESS Audit et Contrôle de l'Université d'Antananarivo
- RAZAFINDRAKOTO Paul Max cours « Management Système d'Information » DESS Audit et Contrôle Université d'Antananarivo.

III - DOCUMENTATION :

- In Pouvoirs, cultures et stratégies dans l'entreprise, Ed Université de Bruxelles, 1986, 49 pages.

IV - SITE WEB :

- www.procomptable.com, Comptes annuels, du 15 Juillet 2013, page 2
- www.wikipédia.com/notiondécision.hdm, du 15 Juillet 2013, page 1

LISTE DES ANNEXES

- Annexe I : Tableau du bilan financier au 31/12/2012
- Annexe II : Tableau du bilan fonctionnel au 31/12/2012
- Annexe III : Tableau du compte de résultat au 31/12/2012
- Annexe IV : Tableau de flux de trésorerie au 31/12/2012
- Annexe V : Tableau de variation des capitaux propres au 31/12/2012
- Annexe VI : Exemple d'un rapport annuel
- Annexe VII : Les questionnaires
- Annexe VIII : Les formules des ratios

ANNEXE I : Tableau du bilan financier au 31/12/2012 (en Ariary)

Société RAVINALA HOTEL

ACTIF	2012	2011	PASSIF	2012	2011
ACTIFS NON COURANTS			CAPITAUX PROPRES		
Écart d'acquisition (Goodwill)			Capital	40 000 000,00	40 000 000,00
Impôt différé actif	0,00		Primes et réserves consolidées	4 000 000,00	4 000 000,00
Immobilisations incorporelles	77 700 418,64	50 273 037,00	Écarts d'équivalence	0,00	
Immobilisations corporelles	77 700 418,64	50 273 037,00	Résultat net - part du groupe	1 062 066 903,75	1 079 042 747,00
Terrain	0,00		Autres capitaux propres - Report à nouveau	463 682 557,81	464 639 811,00
Installations spécifique	99 251 940,75	125 586 995,00	Résultat en instance d'affectation		
Constructions	1 296 180 055,40	1 241 859 667,00	TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 569 749 461,56	1 587 682 558,00
Autres immobilisations corporelles	219 069 263,33	213 223 136,00	PASSIFS NON COURANTS		
Matériel de transport	69 894 541,86	56 768 044,00	Dépôts et cautionnements reçus	0,00	
Composant Matériel de transport	2 741 546,40	3 590 907,00	Subventions d'investissements	0,00	
Matériel et mobilier professionnels	212 796 010,28	178 676 368,00	Impôts différés passif	0,00	
Immobilisations en cours			Emprunts et dettes financières	0,00	120 246 028,00
Immobilisations financières	1 605 900,00	1 188 200,00	Provisions	0,00	
	1 899 933 358,02	1 819 705 117,00			
TOTAL ACTIF NON COURANTS	1 979 239 676,66	1 871 166 354,00	TOTAL PASSIF NON COURANT	0,00	120 246 028,00
ACTIFS COURANTS			PASSIFS COURANTS		
Stocks et en cours			Dettes à court terme	120 246 028,08	187 762 503,00
Aliments et boissons	14 144 283,00	13 241 032,00	Fournisseurs et comptes rattachés	180 833 323,89	83 796 196,00
Fournitures Consommables	35 230 041,24	43 084 393,00	Produits constatés d'avance	0,00	
Marchandises	0,00		Créditeurs divers	3 276 553,80	9 924 214,00
Créances et Emplois assimilés	49 374 324,24	56 325 425,00	Autres dettes	184 743 786,60	173 072 626,00
Créances clients et comptes rattachés	290 816 710,77	215 740 438,00	Compte Courant	809 532 731,79	628 066 005,00
Impôts	27 569 624,74	16 077 587,00	Intérêts courus	1 908 262,93	
Débiteurs divers	15 117 532,60	14 990 483,00	découverts bancaires	0,00	
Charges constatées d'avance	15 847 995,24	3 413 695,00			
Autres créances et actif s assimilés	10 982 578,85				
Disponibles	360 334 442,20	250 222 203,00			
Caisse	8 846 320,00	18 148 766,00			
Banque	472 495 385,55	594 687 382,00			
	481 341 705,55	612 836 148,00			
TOTAL ACTIF COURANTS	891 050 471,99	919 383 776,00	TOTAL PASSIF COURANT	1 300 540 687,09	1 082 621 544,00
TOTAL GENERAL	2 870 290 148,65	2 790 550 130,00	TOTAL GENERAL	2 870 290 148,65	2 790 550 130,00

Source : Documents internes du cabinet.

ANNEXE II : Tableau du bilan fonctionnel au 31/12/2012 (en Ariary)

Société RAVINALA HOTEL

EMPLOIS	2012	2011	RESSOURCES	2012	2011
EMPLOIS STABLES :	3 343 944 597,94	3 024 893 806,00	RESSOURCES STABLES :	3 054 700 410,92	3 049 418 541,00
Écart d'acquisition (Goodwill)			Ressources propres brutes :		
Impôt différé actif			Capital	40 000 000,00	40 000 000,00
Immobilisations incorporelles	114 033 449,68	77 834 000,00	Primes et réserves consolidées	4 000 000,00	4 000 000,00
	114 033 449,68	77 834 000,00	Résultat net - part du groupe	1 062 066 903,75	1 079 042 747,00
Immobilisations corporelles			Autres capitaux propres - Report à nouveau	463 682 557,81	464 639 811,00
Terrain	0,00		Capitaux propres :	1 569 749 461,56	1 587 682 558,00
Installations spécifique	192 367 881,41	203 630 644,00	Amortissement et provision inscrit à l'actif	1 364 704 921,28	1 153 727 452,00
Constructions	1 863 395 393,22	1 690 059 900,00	Dettes financières :		
Autres immobilisations corporelles	352 031 131,93	313 867 322,00	Impôts différés passif	0,00	
Matériel de transport	259 466 430,04	216 966 430,00	Emprunts et dettes financières	0,00	120 246 028,00
Composant Matériel de transport	4 246 801,65	4 246 802,00	Provisions	0,00	
Matériel et mobilier professionnels	556 797 610,01	517 100 508,00	Dettes à court terme	120 246 028,08	187 762 503,00
	3 228 305 248,26	2 945 871 606,00			
Immobilisations en cours	0,00				
Immobilisations financières	1 605 900,00	1 188 200,00			
EMPLOIS CIRCULANTS :	891 050 471,99	919 383 776,00	RESSOURCES CIRCULANTS :	1 180 294 659,01	894 859 041,00
Actif circulant d'exploitation :	367 760 659,75	288 143 450,00	Dettes d'exploitations :	365 577 110,49	256 868 822,00
Stocks et en cours			Fournisseurs et comptes rattachés	180 833 323,89	83 796 196,00
Aliments et boissons	14 144 283,00	13 241 032,00	Produits constatés d'avance	0,00	
Fournitures Consommables	35 230 041,24	43 084 393,00	Autres dettes (Dettes fiscales et sociales)	184 743 786,60	173 072 626,00
Marchandises	0,00				
	0,00		Dettes hors exploitations :	812 809 285,59	637 990 219,00
	0,00		Créditeurs divers	3 276 553,80	9 924 214,00
Créances clients et comptes rattachés	290 816 710,77	215 740 438,00	Compte Courant	809 532 731,79	628 066 005,00
Impôts	27 569 624,74	16 077 587,00			
Actif circulant hors exploitation :	41 948 106,69	18 404 178,00	Trésorerie passif :	1 908 262,93	
Débiteurs divers	15 117 532,60	14 990 483,00	Intérêts courus	1 908 262,93	
Charges constatées d'avance	15 847 995,24	3 413 695,00			
Autres créances et actifs assimilés	10 982 578,85				
Trésorerie actif	481 341 705,55	612 836 148,00			
Disponibles					
Caisse	8 846 320,00	18 148 766,00			
Banque	472 495 385,55	594 687 382,00			
TOTAL GENERAL	4 234 995 069,93	3 944 277 582,00	TOTAL GENERAL	4 234 995 069,93	3 944 277 582,00

Source : Document interne du cabinet

ANNEXE III : Tableau du compte de résultat au 30/12/2012 (en Ariary)

Société RAVINALA HOTEL

LIBELLES	2012	2011
Chiffre d'affaires	2 969 588 398,36	2 932 448 219,00
Production stockée	-	-
Production immobilisée	-	-
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 969 588 398,36	2 932 448 219,00
Achats consommés	541 131 369,70	521 297 217,00
Services extérieurs et autres consommations	416 206 363,92	423 525 874,00
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	957 337 733,62	944 823 091,00
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	2 012 250 664,74	1 987 625 128,00
Charges de personnel	350 403 507,50	295 892 122,00
Impôts, taxes et versements assimilés	1 284 755,20	1 437 157,00
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 660 562 402,04	1 690 295 849,00
Autres produits opérationnels	21 468 692,16	5 832 268,00
Autres charges opérationnels	37 726 854,42	22 291 026,00
Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeur	263 651 559,59	262 821 521,00
Reprise sur provisions et pertes de valeur	-	-
V - RESULTAT OPERATIONNEL	1 380 652 680,19	1 411 015 570,00
Produits financiers	37 297 199,26	54 111 835,00
Charges financières	64 464 652,47	77 522 529,00
VI - RESULTAT FINANCIER	- 27 167 453,21	- 23 410 694,00
VII - RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)	1 353 485 226,98	1 387 604 876,00
Impôts exigibles sur résultat	291 418 323,23	308 562 129,00
Impôts différés (variations)	-	-
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3 028 354 289,78	2 992 392 322,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 966 287 386,03	1 913 349 575,00
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 062 066 903,75	1 079 042 747,00
Éléments extraordinaires (produits) - à préciser	-	-
Éléments extraordinaires (charges) - à préciser	-	-
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 062 066 903,75	1 079 042 747,00

Source : Document interne du cabinet

**ANNEXE IV : Tableau de flux de trésorerie par méthode indirect au 31/12/2012
(en Ariary)**

Société RAVINALA HOTEL

LIBELLEES	31/12/12	31/12/2011
<u>Flux de trésorerie liés à l'activité</u>		
Résultat net de l'exercice	1 062 066 903,75	1 079 042 747,00
Ajustements pour:		
- Amortissements et provisions	263 651 559,59	262 821 521,00
- Correction d'erreurs	1 184 335,91	
- Variation des impôts différés	0,00	
- Variation des stocks	6 951 100,76	12 205 216,00
- Variation des clients et autres créances	-110 112 239,20	-7 189 140,00
- Variation des fournisseurs et autres dettes	283 527 355,08	-162 450 245,00
- Moins value de cession	2 506 384,54	12 635 991,00
- Intérêts encaissés		
- Dividendes reçus		
<i>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</i>	1 509 775 400,43	1 197 066 090,00
<u>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</u>		
- Décaissements sur acquisition d'immobilisations	-375 415 601,21	-218 959 335,00
+ Encaissements sur cessions d'immobilisations		
Incidence des variations de périmètre de consolidation		
<i>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</i>	-375 415 601,21	-218 959 335,00
<u>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</u>		
- Dividendes versés aux actionnaires	-1 080 000 000,00	-768 944 048,00
+ Augmentation de capital en numéraire	0,00	0,00
+ Augmentation d'emprunt		
- Remboursement d'emprunt et autres dettes	-187 762 503,60	-46 548 728,00
<i>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement ©</i>	-1 267 762 503,60	-815 492 776,00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-133 402 704,38	162 613 979,00
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	612 836 147,00	450 222 166,00
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	479 433 442,62	612 836 147,00
Variation de trésorerie de la période	-133 402 704,38	162 613 981,00

Source : Document interne du cabinet

ANNEXE V : Tableau de variation des capitaux propres au 31/12/2012 (en Ariary)

Société RAVINALA HOTEL

	Capital Social	Prime & réserves	Écart d'évaluation	Résultat & RN	Total
31/12/2010	40 000 000,00	4 000 000,00	0,00	1 233 583 858,01	1 277 583 858,01
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs					
Autres produits et charges					
Affectation du résultat				-768 944 047,50	-768 944 048
Opérations en capital					
Résultat net exercice 2011				1 079 042 747,32	1 079 042 747
31/12/2011	40 000 000,00	4 000 000,00	0,00	1 543 682 557,83	1 587 682 557,83
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs					
Autres produits et charges					
Affectation du résultat				-1 080 000 000,00	-1 080 000 000
Opérations en capital					0
Résultat net exercice 2011				1 062 066 903,75	1 062 066 904
31/12/2012	40 000 000,00	4 000 000,00	0,00	1 525 749 461,58	1 569 749 461,58

ANNEXE VI : Exemple d'un rapport annuel

RAVINALA HOTEL
S.A.R.L. au CAPITAL DE 40 000 000 Ar
Adresse : XXXXXXXXXXXX
NIF : XXXXXXXXXXXX
STAT: XXXXXXXXXXXX

RAPPORT ANNUEL

EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2012

- I – ETATS FINANCIERS**
- II – NOTE DE SYNTHESE**
- III –RECOMMANDATIONS**

INTRODUCTION

Le rapport suivant est le compte rendu des travaux de révision des comptes clos au 31 décembre 2012.

La tenue de la comptabilité et l'établissement des états financiers 2012 ont été effectués par notre cabinet.

Le rôle de l'expert-comptable a consisté à :

- Veiller à la cohérence de l'information financière externe
- Assurer une information comptable et financière qui soit la base d'une gestion interne pertinente

Ce rapport consiste à vous transmettre les chiffres commentés sur la base des données que le dirigeant aura bien voulu nous transmettre.

I. ETATS FINANCIERS

A- Bilan et Compte de résultat

B- Revue analytique du bilan et du Compte de résultat

Le pied de bilan au 31 décembre 2012 ressort à 2 870 290 148,65 Ariary contre 2 790 550 130,00 Ariary au 31 décembre 2011 soit une augmentation de 79 740 018,65 Ariary.

1. Les postes d'actif

➤ Immobilisations

Les immobilisations nettes représentent 68,96% du bilan actif contre 67,05% sur 2011.

➤ Stock

Le stock diminue à 49 374 324,24 Ariary contre 56 325 425,00 Ariary sur 2011. Il représente 1,72% du bilan actif.

➤ Clients et Autres créances

Les créances représentent 12,55% de l'actif et s'élèvent à 360 334 442,20 Ariary contre 250 222 203,00 Ariary. Elles sont composées essentiellement de créances clients pour 10,13% et des créances diverses (Impôts, fournisseur débiteur, charges constatées d'avances) pour 2,42%.

➤ Trésorerie active

La trésorerie (Caisse et banque) ressort à 481 341 705,55 Ariary et représente 16,77% du bilan.

2. Les postes du passif

Le passif est essentiellement composé des capitaux propres (1 569 749 461,56 Ar), des dettes fournisseurs (180 833 323,89 Ar), dettes à court terme (120 246 028,08 Ar), des autres dettes (184 743 786,60) et de compte courant (809 532 731,79 Ar).

3. Les postes du compte de résultat

➤ Les produits

Le chiffre d'affaires ressort à 2 969 588 398,36 Ariary contre 2 932 448 219,00 Ariary en 2011. Les chiffres d'affaires ont augmenté de 1,27% par rapport à l'exercice précédent expliqué par la vente des boutiques en cours d'année.

➤ Les charges

Les achats consommés s'élevant à 541 131 369,70 d'ariary représentent 38,38% des charges et composés essentiellement de la Jirama (109 240 945,05 Ar), des achats solides (211 709 701,36 Ar).

Les services extérieurs d'un montant de 416 206 363,92 d'ariary représentent 29,52% des charges et ils sont composés en majorité Entretien et réparation (91 001 626,73 d'ariary), Téléphone et Internet (44 581 592,20 d'ariary), des honoraires (68 765 390,00 d'ariary), des assurances (27 613 141,22 d'ariary), des frais bancaires (31 357 291,37 d'ariary) et des loyers (61 210 000,00 d'ariary).

Les charges de personnel d'un montant de 350 403 507,50 d'ariary représentent 24,85% des charges soit une augmentation de 2% par rapport à 2011.

Les charges financières d'un montant de 64 464 652,47 d'ariary représentent 4,57% des charges.

II. NOTE DE SYNTHÈSE

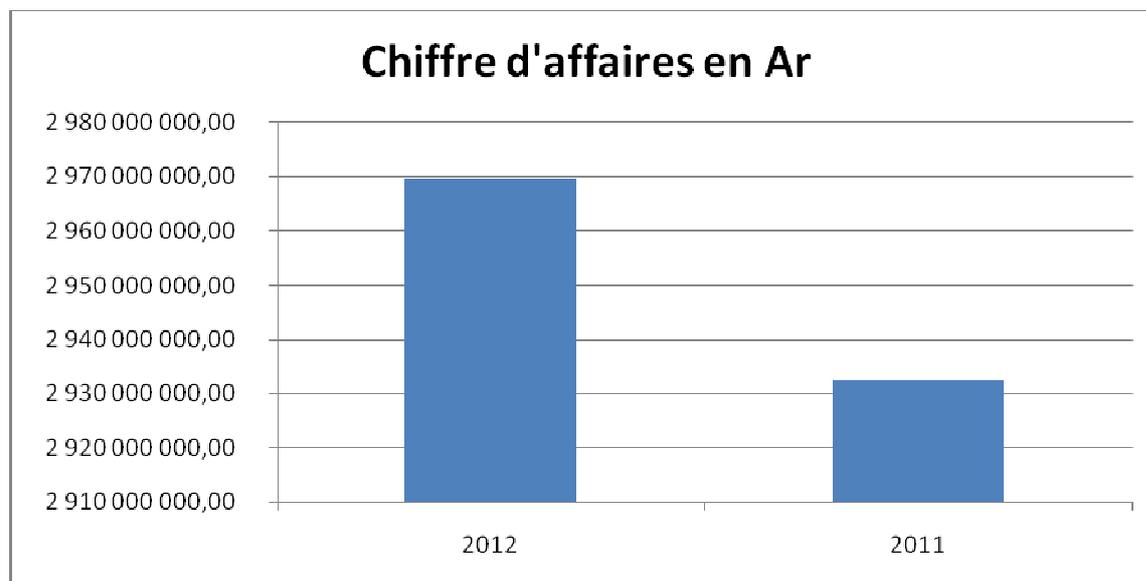
A- FAITS MARQUANTS

La Société RAVINALA HOTEL SARL, au capital de 40 000 000 d'ariary, a pour activité d'hôtellerie et de restauration.

- Le résultat est bénéficiaire de 1 062 066 903,75 Ariary.
- Le chiffre d'affaires a augmenté par rapport l'année précédente en 2011 soit 1,27%
- Le taux de marge nette est de 36,00% contre 37,00% en 2011, cette diminution est liée à l'augmentation des achats consommés et des charges du personnel.
- Des créances d'un montant de 290 816 710,77 d'ariary ne sont pas recouvrées.

B- ANALYSE DE L'ACTIVITE

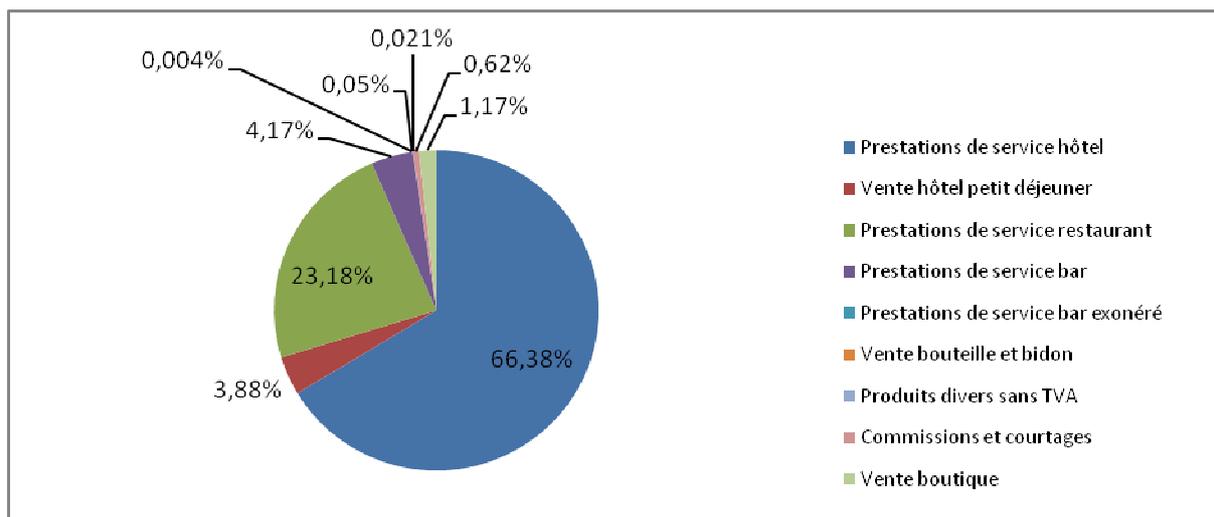
1. Évolution du CA



La courbe nous indique que le CA en 2012 (2 969 588 398,36 Ar) est supérieur à celui de 2011 (2 932 448 219,00 Ar).

2. Répartitions du CA par produit année 2012

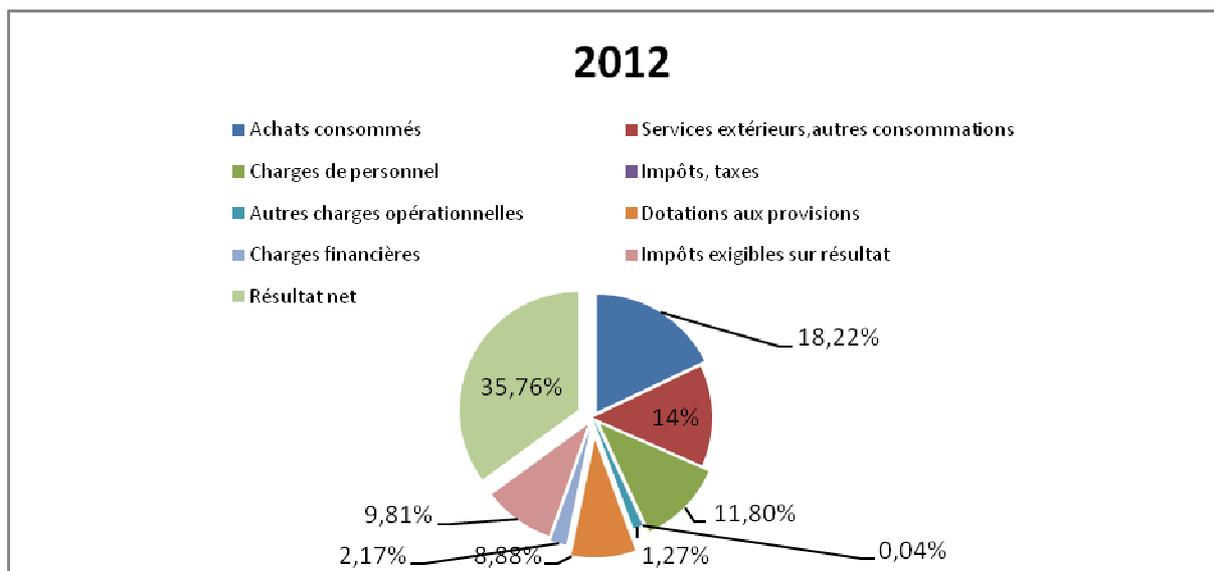
PRODUITS	CA HT 2012	%	CA HT 2011	%
Prestations de service hôtel	1 971 302 279,14	66,383	1 978 942 207,27	67,484
Vente hôtel petit déjeuner	115 348 882,39	3,884	115 830 834,52	3,950
Prestations de service restaurant	688 585 333,61	23,188	631 235 030,09	21,526
Prestations de service bar	123 970 859,23	4,175	158 251 055,32	5,397
Prestations de service bar exonéré	104 500,00	0,004	-	-
Vente bouteille et bidon	151 100,00	0,005	717 720,00	0,024
Produits divers sans TVA	623 050,00	0,021	633 400,00	0,022
Commissions et courtages	18 512 777,35	0,623	16 693 871,53	0,569
Vente boutique	50 989 616,64	1,717	30 144 100,00	1,028
Chiffre d'affaires	2 969 588 398,36	100,00	2 932 448 218,73	100,00



Les prestations de service hôtel occupent 66,38% du CA ainsi que les prestations de service restaurant qui occupent 23,18% du CA. Ce sont ces deux services qui dégagent plus de chiffre d'affaires.

3. La part des charges par rapport au chiffre d'affaires

Postes du compte de résultat	31/12/2012	% CA	31/12/2011	% CA
Chiffre d'affaires	2 969 588 398,36	100,00	2 932 448 219,00	100,00
Achats consommés	541 131 369,70	18,22	521 297 217,00	17,78
Services extérieurs et autres consommations	416 206 363,92	14,02	423 525 874,00	14,44
Charges de personnel	350 403 507,50	11,80	295 892 122,00	10,09
Impôts, taxes et versements assimilés	1 284 755,20	0,04	1 437 157,00	0,05
Autres charges opérationnelles	37 726 854,42	1,27	22 291 026,00	0,76
Dotations aux provisions et pertes de valeur	263 651 559,59	8,88	262 821 521,00	8,96
Charges financières	64 464 652,47	2,17	77 522 529,00	2,64
Impôts exigibles sur résultat	291 418 323,23	9,81	308 562 129,00	10,52
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 062 066 903,75	35,76	1 079 042 747,00	36,80



Nous avons constaté une légère baisse du résultat net en 2012 qui est de 35,76% du CA contre 36,80% du CA en 2011.

4. Tableau de bord des ratios

	2012	2011
CROISSANCE		
De l'activité :		
Chiffre d'affaires	2 969 588 398,36	2 932 448 219,00
Valeur ajoutée (en% du CA)	67,76%	67,78%
Taux de marge brute (en%)	56,00%	58,00%
Des moyens d'exploitation		
BFRE en jours de CAHT \Leftrightarrow (BFRE/CAHT) x 360j	202j	209j
RENTABILITE		
Taux de rentabilité économique	72,00%	68,00%
Taux de rentabilité financière	68,00%	68,00%
PRODUCTIVITE		
Ratio de facteur de travail	17,00%	15,00%
Ratio de facteur de capital	83,00%	85,00%
DEPENDANCE ECONOMIQUE ET FINANCIERE		
Économique		
Délais-clients	30j	23j
Délais-fournisseurs	57j	27j
Délais-stock	20j	21j
Financière		
Autonomie financière	0,00%	7,57%
Liquidité réduite	64,72%	79,72%
Liquidité immédiate	37,01%	56,61%
CAF	1 325 718 463,34	1 341 864 268,00

III. RECOMMANDATIONS

Nous avons rencontré lors de notre intervention plusieurs difficultés ayant des impacts significatifs sur nos travaux et sur les délais de restitution des informations financières, nécessitant des travaux complémentaires dont certains non prévus dans la lettre de mission.

**(Les recommandations sont Idem dans la troisième partie, section 2, paragraphe 232 :
Recommandations)**

IV. CONCLUSION

La société RAVINALA HOTEL a une capacité d'autofinancement, résultat positif et intéressant. Malgré la crise, la situation financière de l'entité est saine. Les recommandations sur le rapport précédent a été suivi et la société a utilisé une nouvelle base comptable à partir de l'année N.

ANNEXE VII : Les questionnaires

1. Parlez-moi de l'historique de votre entreprise ?
2. Quelles sont les activités de votre entreprise ?
3. Combien avez-vous d'employés salariés ?
4. Quel est l'objectif de votre entreprise ?
5. Quels sont vos plans d'actions ?
6. Est-ce que c'est vous qui prenez les décisions dans votre entreprise ?
7. Qui vous aide à prendre les décisions ?
8. Tenez-vous une comptabilité régulière ? Manuelle ou informatisée ?
9. Comment faites-vous pour gérer votre entreprise ?
10. Existe-t-il des procédures de fonctionnement au sein de votre entreprise ?
11. Comment les informations circulent ou se transmettent ?
12. Quels types de problèmes avez-vous rencontré dans votre entreprise ?
13. Comment avez-vous résolu ces problèmes ?
14. Êtes-vous en contact direct avec vos salariés ?
15. Comment contactez-vous vos clients ?
16. Comment faites-vous vos prix ?
17. Quelles sont les charges que vous devez payer ?

Annexe VIII : Les formules des ratios

Liquidité de l'actif	=	$\frac{\text{Actif à moins d'un an}}{\text{Actif total}}$
Immobilisation de l'actif	=	$\frac{\text{Actif à plus d'un an}}{\text{Actif total}}$
Indépendance financière	=	$\frac{\text{Capitaux Propres}}{\text{Capitaux Stables ou Permanents}}$
Autonomie financière	=	$\frac{\text{Dettes à long et moyens termes}}{\text{Capitaux Propres}}$
Liquidité générale	=	$\frac{\text{Actif moins d'un an}}{\text{Passif à moins d'un an}}$
Liquidité réduit	=	$\frac{\text{Créances à moins d'un an} + \text{Disponibilité}}{\text{Passif à moins d'un an}}$
Liquidité immédiate	=	$\frac{\text{Disponibilité}}{\text{Passif à moins d'un an}}$
Ratio de couverture des immobilisations	=	$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actifs immobilisés (plus d'un an)}}$
Ratio de solvabilité générale	=	$\frac{\text{Actif total}}{\text{Dettes à plus d'un an et à moins d'un an}}$
FRNG	=	Ressources stables – Emplois stables
FRNG	=	Emplois circulants – Ressources stables
BFRE	=	Actif circulant d'exploitation – Passif d'exploitation
BFRHE	=	Actif hors exploitation – Passif hors exploitation
BFR	=	BFRE + BFRHE
TN	=	Trésorerie Actif – Trésorerie Passif
TN	=	FRNG – BFR
Ratio de couverture des emplois stables	=	$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois stables}}$

Ratio de couverture des capitaux investis	=	$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois stables} + \text{BFR}}$
Délai de rotation des stocks	=	$\frac{\text{Stock moyen} \times 360 \text{ jours}}{\text{Consommations de l'exercice}}$
Délai de rotation des créances	=	$\frac{\text{Créances clients} \times 360 \text{ jours}}{\text{Chiffres d'affaires TTC}}$
Délai de rotation des dettes sur achats	=	$\frac{\text{Dettes fournisseurs} \times 360 \text{ jours}}{\text{Achats biens et services TTC}}$
Taux de marge brut d'exploitation	=	$\frac{\text{E.B.E}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$
Taux de marge nette	=	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$
Taux de rentabilité économique	=	$\frac{\text{Résultat net} + \text{Charges financières}}{\text{Capitaux Stables}}$
Taux de rentabilité financière	=	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$
Ratio de facteur de travail	=	$\frac{\text{Charges du personnel}}{\text{Valeur ajoutée}}$
Ratio de facteur de capital	=	$\frac{\text{E.B.E}}{\text{Valeur ajoutée}}$
CAF	=	<ul style="list-style-type: none"> Résultat net + Dotation aux amortissements et provisions - Reprises sur amortissements et provisions + Valeur comptable des éléments d'actifs cédés - Produits de cession des éléments d'actif - Quote-part des subventions virées au résultat

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	I
REMERCIEMENTS	II
AVANT PROPOS	III
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : CONTEXTE GENERAL.....	4
CHAPITRE I : PRESENTATION DU CABINET ET LE RAVINALA HOTEL	6
Section 1 : Le cabinet AUDIT et l'entreprise Hôtelière le RAVINALA	6
11 : Le cabinet AUDIT	6
111 : Historique du cabinet	6
112 : Structure et organigramme	7
1121 : Les personnels du Cabinet.....	7
1132 : Organigramme	7
12 : Entreprise Hôtelière le RAVINALA	9
121 : Description de l'entreprise	9
122 : Historique	10
123 : Secteur d'activité.....	10
Section 2 : Méthodologie d'approche.....	10
21 : Objectif	10
22 : Méthodologie de recherche.....	11
221 : Compilation des documents	11
222 : Entretiens.....	11
223 : Observation directe	12
23 : Limites de la recherche	12
CHAPITRE II: FONDEMENT THEORIQUE : COMPTES ANNUELS, OUTIL DE PRISE DE DECISION	13
Section 1 : La nature de la prise de décision	13
11 : Notion et définition de décision	13
12 : Les catégories de décision	14
13 : Les différentes phases d'un processus de décision	15
14 : La complexité du processus de prise de décision	17
Section 2 : Les comptes annuels.....	18
21 : Définition et les éléments constitutifs des comptes annuels.....	18
211 : Définition des comptes annuels	18
212 : Le bilan.....	19

213 : Le compte de résultat	19
214 : Le tableau de variation des capitaux propres	19
215 : Le tableau de flux de trésorerie	19
216 : Les annexes	20
22 : Objectifs des comptes annuels	20
23 : Le caractère obligatoire de la tenue de comptes annuels	21
231 : L'intelligibilité	21
232 : La pertinence	21
233 : La fiabilité	21
2331 : La recherche d'une image fidèle	22
2332 : La prééminence de la réalité sur l'apparence ou substance over form	22
2333 : La neutralité	22
2334 : La prudence	22
2335 : L'exhaustivité	22
234 : La comparabilité	22
24 : Les utilisateurs des comptes annuels	23
241 : Les Dirigeants	23
242 : Les investisseurs	23
243 : Le prêteur	23
244 : L'administration fiscale	24
245 : Autres tiers et partenaires extérieurs	24
25 : Les ratios outils d'analyse	24
2511 : Ratios de structure	24
2512 : Ratio de liquidité	25
2513 : Ratios de solvabilité	25
252 : Au niveau du bilan fonctionnel	26
2521 : Les ratios de structure	26
2522 : Ratios des délais de rotation	26
2523 : Le FRNG, BFR, Trésorerie nette	26
253 : Au niveau du compte de résultat	27
2531 : Ratios de profitabilité	27
2532 : Ratios de rentabilité	27
2533 : Ratios de partage de valeur ajoutée	28
2534 : La capacité d'autofinancement (CAF)	28
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE L'EXISTANT	30
CHAPITRE III : LES OUTILS EXISTANTS	32
Section 1 : Analyse de l'organisation du système comptable	32
11 : Au niveau du RAVINALA HOTEL	32
111 : Absence du système de classement formalisé	32
112 : Retard des dossiers comptables	33
113 : Données et informations comptables non exhaustives	33
22 : Au niveau du cabinet	33

221	: La lourdeur des tâches attribuées aux responsables.....	34
222	: Insuffisance au niveau de la supervision.....	34
223	: Analyses des comptes tenus par l'ancien cabinet.	34
Section 2	: Analyse de l'activité.....	35
21	: Évolution du niveau de chiffre d'affaires et le taux de marge brut.....	35
22	: Ventilation du chiffre d'affaires par produit.....	37
23	: La part des charges par rapport au chiffre d'affaires.....	38
24	: Limites pour l'interprétation des états financiers.....	38
CHAPITRE IV	: INSUFFISANCE D'OUTILS D'ANALYSE ET SES IMPACTS	39
Section 1	: Manque d'outils d'analyse	39
11	: Manque d'analyse financière	40
12	: Manque d'analyse d'exploitation.....	43
Section 2	: La défaillance de gestion des activités	44
21	: Perte de contrôle sur la gestion des activités	44
22	: Défaillance au niveau du système d'information	44
221	: Risques au niveau des comptes annuels.....	45
222	: Risque de prise de décision aléatoire	46
TROISIEME PARTIE	: PROPOSITION D' ACTIONS	48
CHAPITRE V	: MISE EN PLACE D'OUTILS D'ANALYSE	50
Section 1	: Les outils d'analyse financière du bilan	51
11	- Le bilan financier ou bilan patrimonial comptable.....	51
12	: Calcul des ratios à partir du bilan financier	51
121	: Calcul des ratios de structure	52
122	: Calcul des ratios de liquidité.....	53
123	: Calcul des ratios de solvabilité.....	53
13	: Le bilan fonctionnel	54
131	: Calcul du FRNG, BFR, Trésorerie Nette	55
132	: Calcul des ratios d'analyse du bilan fonctionnel.....	56
1321	: Calcul des ratios de structure.....	56
1322	: Calcul des ratios des délais de rotation.....	57
Section 2	: Analyse des comptes de résultat ou d'exploitation	58
21	: Présentation du compte de résultat	58
22	: L'évaluation du résultat par les ratios.....	62
221	: Calcul du ratio de profitabilité	62
222	: Calcul des ratios de rentabilité	62
223	: Les ratios de partage de Valeur ajoutée	63
23	: La capacité d'autofinancement (CAF).....	64
CHAPITRE VI	: RECOMMANDATIONS ET CONSEQUENCES DES SUGGESTIONS..	65
Section 1	: Mise en place des outils de suivi de la performance	65
11	: Le reporting financier	65
12	: Mise en place d'un tableau de bord	66

121 : Tableau de bord axe financier	66
122 : Tableau de bord axe non financier	70
13 : Autres ratios d'outils d'analyse des ventes	71
Section 2 : Conséquences des suggestions	72
21 : Au niveau du système d'information	72
22 : Résultats escomptés	73
23 : Note de synthèse	74
231 : Analyse de l'activité de l'entreprise.....	74
232 : Recommandations	77
 CONCLUSION GENERALE	 80
 BIBLIOGRAPHIE.....	 82
LISTE DES ANNEXES	83

Résumé en français

Les entreprises connaissent souvent de nombreux bouleversements ; cette situation conduit les chefs d'entreprise être vigilant sur la situation financière de leur entreprise. Pour ce faire, les informations financières doivent être fiable, pertinente et donne l'image fidèle afin que l'établissement des comptes annuels reflètent la situation réelle de l'entité. Si non, les entreprises courent le risque de prendre des décisions qui pourraient les nuire.

En effet, les comptes annuels sont l'un des outils de suivi de performance de l'entreprise. Ils permettent aux chefs d'entreprise d'analyser la structure financière, d'établir sa solvabilité à court et long terme. Ils permettent aussi de comparer les éléments des comptes d'une année à l'autre et ainsi d'analyser les évolutions financières.

L'analyse des comptes annuels permet d'envisager l'avenir de l'entreprise ainsi que les mesures à prendre pour assurer sa survie, son redressement et son développement par une nouvelle stratégie.

Mots clés :

Analyse financière	Diagnostic financier	Ratios
Bilan financier	Exigibilité	Solvabilité
Bilan fonctionnel	Fonds de roulement	Tableau de flux de trésorerie
Besoin en fonds de roulement	Liquidité	Tableau de variation des capitaux propres
Compte de résultat	Notes d'annexes	
Comptes annuels	Prise de décision	

English summary

Companies often face many changes; this leads entrepreneurs to be vigilant about the financial situation of their business. To do this, the financial information must be reliable, relevant and provides an accurate picture to the preparation of financial statements reflect the real situation of the entity. Otherwise, companies run the risk of making decisions that could hurt.

In fact, the annual accounts are a tool to monitor business performance. They allow entrepreneurs to analyze the financial structure, establish its solvency in the short and long term. They also allow you to compare accounts from one year to another and thus to analyze financial trends.

The analysis of annual accounts can consider the future of the company as well as measures to ensure its survival, its recovery and development through a new strategy.

Key words:

Financial Analysis	Financial diagnosis	Ratios
Balance sheet	Due	Solvency
Functional Balance sheet	Capital	Statement of cash flows
Need working capital	Liquidity	Statement of changes in equity
Income Statement	Notes Appendices	
Annual Accounts	Decision	