

LISTE DES ABREVIATIONS

- **ASM** : Avance Sur Marchandise
- **ASP** : Avance Sur Produit
- **BFR** : Besoin en Fonds de Roulement
- **BF RE** : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
- **BFRHE** : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
- **CA** : Chiffre d'Affaires
- **CAF** : Capacité d'Autofinancement
- **CIN** : Carte d'Identité Nationale
- **CMCC** : Créances de Mobilisation des Créances Commerciales
- **DA** : Delivery Authorized
- **DAP** : Dotations aux Amortissements et aux Provisions
- **EBE** : Excédent Brut d'Exploitation
- **FR** : Fonds de Roulement
- **FRE** : Fonds de Roulement d'Exploitation
- **FRNG** : Fonds de Roulement Net Global
- **FRP** : Fonds de Roulement Propre
- **FST** : Fiche de Suivi de Trésorerie
- **IBS** : Impôts Sur les Bénéfices
- **INSTAT** : Institut National de la Statistique
- **MAP** : Madagascar Action Plan
- **MCNE** : Mobilisation des Créances Nées de l'Etranger
- **PCEA** : Produit de Cession d'Eléments d'Actif
- **PCG** : Plan Comptable Général
- **PIB** : Produit Intérieur Brut
- **RAP** : Reprise sur Amortissements et Provisions
- **SARL** : Société A Responsabilité Limitée
- **SIG** : Solde Intermédiaire de Gestion
- **T** : Trésorerie
- **TTC** : Tout Taxe Comprise
- **TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée
- **USD** : United State Dollar
- **VA** : Valeur Ajoutée
- **VCEAC** : Valeur Comptable des Eléments d'Actif Cédés

TABLE DES TABLEAUX

- Tableau n° 01 : Etat des ceiling approval en vigueur chez COURTS.....	20
- Tableau n° 02 : Proportion des ménages malagasy ayant contracté des crédits auprès des institutions financières	37
- Tableau n° 03 : Taux de possession de certains types de bien par Faritany	38
- Tableau n° 04 : Durée de possession de certains types de bien par Faritany.....	39
- Tableau n° 05 : Comparatif entre l'achat au comptant et l'achat à crédit.....	40
- Tableau n° 06 : Nombre de vendeurs de meubles par Faritany.....	41
- Tableau n° 07 : Nombre de vendeurs d'appareils électriques par Faritany.....	42
- Tableau n° 08 : Nombre de vendeurs d'appareils électroniques par Faritany.....	42
- Tableau n° 09 : Nombre d'établissements bancaires par Faritany.....	42
- Tableau n° 10 : Bilan de la société au 31/12/05 et au 31/12/06.....	45
- Tableau n° 11 : Indicateurs de gestion de la société entre 2005 et 2006.....	46
- Tableau n° 12 : Evolution du délai de rotation des stocks entre 2005 et 2006.....	48
- Tableau n° 13 : Evolution du délai client entre 2005 et 2006.....	49
- Tableau n° 14 : Evolution du délai fournisseur entre 2005 et 2006.....	50
- Tableau n° 15 : Ratios de liquidité de COURTS en 2005 et 2006.....	51
- Tableau n° 16 : Ratios de solvabilité de COURTS en 2005 et 2006.....	52
- Tableau n° 17 : Illustratif de l'impact de l'augmentation du délai client.....	56
- Tableau n° 18 : Illustratif de l'impact de l'augmentation du délai client (suite).....	57
- Tableau n° 19 : Illustratif de l'impact de l'augmentation du délai client (suite).....	57
- Tableau n° 20 : Rapprochement entre délai client et délai fournisseur.....	59
- Tableau n° 21 : Comptes de résultat de la société au 31/12/05 et au 31/12/06.....	61
- Tableau n° 22 : Tableau comparatif entre fournisseurs locaux et fournisseurs étrangers	81
- Tableau n° 23 : Comparatif entre le compte de résultat de la société et compte de résultat comportant nos corrections au 31/12/06.....	85
- Tableau n° 24 : Comparatif entre le compte de résultat de la société et le compte de résultat comportant nos corrections au 31/12/06 85 en pourcentage.....	86
- Tableau n° 26 : Comparatif entre le bilan de la société et le bilan comportant nos corrections au 31/12/06.....	89



- Tableau n° 27 : Tableau comparatif entre le bilan de la société et le bilan comportant nos corrections au 31/12/06 en pourcentage.....	90
- Tableau n° 28 : Structure des nouveaux indicateurs de gestion.....	92
- Tableau n° 29 : Comparatif des offres de financement d'une banque.....	99
- Tableau n° 30 : Modèle de représentation des encaissements.....	100
- Tableau n° 31 : Modèle de représentation des décaissements.....	101
- Tableau n° 32 : Modèle de représentation des TVA.....	101
- Tableau n° 33 : Modèle de représentation du budget général de la trésorerie.....	101
- Tableau n° 34 : Modèle de plan de trésorerie.....	102
- Tableau n° 35 : Modèle de fiche de suivi de trésorerie.....	103

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Chapitre I : Généralités sur la société COURTS

Section 1 : Présentation générale de la société COURTS Madagascar

Section 2 : Description générale de la vente à crédit

Chapitre II : Théories générales sur l'outil de gestion Analyse financière

Section 1 : Définition et objectifs de l'analyse financière

Section 2 : Principaux retraitements de l'Analyse financière

DEUXIEME PARTIE : PROBLEMES SOULEVES DE PAR L'ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

Chapitre I : Problèmes liés à l'environnement externe de la société

Section 1 : Culture locale et valeur traditionnelle non favorables à la pratique du crédit

Section 2 : Progression des forces concurrentielles de la société

Chapitre II : Problèmes identifiés par l'analyse du bilan

Section 1 : Déséquilibre existant entre les indicateurs de gestion

Section 2 : Irrégularité de la situation de liquidité

Section 3 : Insuffisance de solvabilité

Chapitre III : Problèmes relevés par l'analyse du compte de résultat

Section 1 : Altération des différents soldes intermédiaires de gestion

Section 2 : Mauvaise structure des ratios financiers

TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

Chapitre I : Solutions liées à l'environnement externe de la société

Section 1 : Renforcement la politique de sensibilisation de la clientèle

Section 2 : Proposition d'offres adaptées aux marchés

Chapitre II : Solutions liées au redressement de l'équilibre du bilan

Section 1 : Amélioration du Fonds de Roulement

Section 2 : Réduction du Besoin en Fonds de Roulement

Section 3 : Optimisation de la trésorerie nette

Chapitre III : Solutions concernant l'optimisation du résultat net

Section 1. Amélioration de la marge commerciale

Section 2 : Réduction des diverses charges

Chapitre IV : Solutions retenues et résultats attendus

Section 1 : Solutions retenues

Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES FIGURES

- Figure 1 : Structure de l'Actif du bilan au 31/12/06 de la société.....	47
- Figure 2 : Structure du Passif du bilan au 31/12/06 de la société.....	47
- Figure 3 : Illustratif de l'impact de l'augmentation du délai de crédit client	58
- Figure 4 : Structure de l'Actif du bilan au 31/12/06 après redressement.....	91
- Figure 5 : Structure du Passif du bilan au 31/12/06 après redressement.....	91

INTRODUCTION

Durant les deux dernières décennies, face à un ensemble de chocs internes et externes et aux déséquilibres structurels chroniques, Madagascar a connu une succession de dégradations et de reprises de l'économie, une situation persistante d'endettement et d'incertitude des investissements privés. Avec un PIB par habitant de USD 284¹ en 2005, Madagascar est classé parmi les pays à faible revenu avec 68,7% de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté.

Dans le but de renforcer la stabilité économique du pays, le MAP prévoit la facilitation de l'accès de la population aux ressources alternatives telles que les crédits. En fait, le système de crédit joue un rôle important dans l'économie d'un pays, puisque, les prêts accordés par les organismes de crédit ou les institutions financières aux ménages constituent un surplus de pouvoir d'achat pour eux.

Toutefois, il existe une autre forme de crédit, toute aussi profitable que le prêt, introduite par la société multinationale COURTS à Madagascar en 2001.

Par son activité de vente à crédit, l'entreprise COURTS offre à la population malagasy la possibilité d'améliorer son mode de vie par l'achat à crédit de divers équipements ménagers. En effet, ce nouveau système d'achat permet aux clients d'obtenir des biens dans l'immédiat contre promesse de remboursement dans l'avenir.

Par définition, la vente à crédit est un prêt accordé au client qui sert particulièrement à l'achat d'articles de grande valeur, comme une voiture, des meubles, ou des appareils électroménagers. Le client doit en général verser un acompte et signer un contrat pour le solde impayé, ainsi que les intérêts et les autres frais de service. La dette sera par la suite remboursée sous forme de versements égaux pendant une durée déterminée.

Cela dit, la pratique de ce système par l'entreprise COURTS à Madagascar demande encore beaucoup de vigilance de la part des responsables, étant donné le nombre de problèmes que nous avons pu soulever au cours de nos recherches, que ce soit en rapport avec l'environnement ou avec la gestion propre de la société :

- le système de vente à crédit, tel que l'entreprise COURTS le propose, est-il bien perçu par les Malagasy actuellement ?

¹ Source : Rapport de développement humain 2006

- Etant donné le pouvoir d'achat des consommateurs malagasy en général, les investissements en meubles et en électroménagers représentent-ils une priorité pour eux ?
- Par définition, l'objectif de toute entreprise est d'augmenter son chiffre d'affaires et son profit, alors que, les activités de l'entreprise dégagent des pertes constantes.
- Il ressort de l'analyse de la trésorerie actuelle de l'entreprise un déséquilibre flagrant entre le délai de crédit client et celui du crédit fournisseur.

D'après ces problèmes que nous venons d'énumérer, la problématique générale de l'entreprise s'avère « la non rentabilité de ses activités de vente à crédit ». De cette problématique nous avons déduit le sujet de notre mémoire : « Contribution à l'amélioration de la situation financière d'une entreprise spécialisée dans la vente à crédit : Cas de COURTS Madagascar ».

Comme hypothèse de recherche nous avons posé que : « l'entreprise n'a pas perçu la nécessité d'effectuer l'analyse financière de sa situation »

Or, l'objectif de l'entreprise à contribuer à l'amélioration du mode de vie des ménages malagasy ne serait atteint si celle ci n'est pas performante et pérenne, c'est pourquoi l'amélioration de la gestion de l'entreprise dans le domaine financier est de mise pour sa survie.

Etant donné que COURTS est la seule spécialisée actuellement dans le domaine de la vente à crédit à Madagascar, nous avons conclu que l'idée d'évaluer ses performances financière serait intéressante et pourrait servir de modèle pour les autres entreprises de même branche.

En ce qui concerne les autres raisons qui nous ont poussé à choisir ce thème, il s'agit, en premier lieu, du fait que c'est un sujet pouvant être considéré comme un thème d'actualité puisque l'Etat suit une politique de limitation de la masse monétaire en circulation sur le marché financier afin de réduire les risques d'inflation par le biais de la Banque Centrale, ce qui engendre une insuffisance de liquidité pour les consommateurs.

En second lieu, nous constatons l'accroissement du pourcentage de la population malagasy ayant un niveau de vie moyen voire très faible (68.7% de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté) pour se permettre l'acquisition de certains biens.

En dernier lieu, ce choix est surtout basé sur la problématique du sujet, concernant l'environnement psychologique devant la réticence des Malagasy vis à vis du système de crédit conduisant à la baisse des ventes réalisées, et concernant le déséquilibre financier de l'entreprise du à l'insuffisance de liquidité engendrée par sa politique de recouvrement.

De ce fait, ce sujet dégage un intérêt certain pour l'entreprise et nous permettra de mettre en pratique les connaissances théoriques que nous avons acquises au cours de notre cursus universitaire au Département Gestion de la faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie.

Pour mener à bien cette étude, nous avons choisi d'emprunter l'outil de gestion « Analyse financière », ensemble de techniques et de méthodes qui permettent d'analyser et de synthétiser d'un point de vue économique et financier les documents comptables de l'entreprise, et qui fait ressortir à la fin la structure de solvabilité et de rentabilité de l'entreprise.

A partir des états financiers que l'entreprise nous a procurés, nous avons essayé de rapprocher la situation réelle de COURTS avec les différentes normes de la théorie générale sur l'analyse financière dans le but de faire ressortir les éventuelles anomalies et de pouvoir proposer par la suite les solutions appropriées.

Ensuite, pour étoffer nos recherches, nous nous sommes inspirée des ouvrages écrits par des grands auteurs comme ALPHONSI dans « Analyse Financière » et CALVET dans « Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit ». D'autre part, nous avons effectué des travaux de recherche à partir des documents officiels tel que le MAP, des informations tirés auprès de l'INSTAT, des informations collectées sur Internet et des supports de cours d'analyse financière en 3^{ème} année. Concernant les informations primaires, nous avons organisé des séances de discussions de groupe entre collègues, des entretiens avec les responsables de l'entreprise, et des interviews auprès d'un échantillon des cibles de la société concernant le système de vente à crédit de COURTS. Il s'agit principalement ici d'un travail de réflexion sur un thème qui s'est imposé à nous au fur et à mesure de l'analyse des données.

Toutefois, comme tout devoir de mémoire, il est toujours nécessaire d'évoquer les limites du sujet afin de mettre en exergue l'objet du thème : En fait, ce mémoire est pratiquement concentré sur l'étude des états financiers de l'entreprise, notamment le bilan et le compte de résultat, par conséquent, certaines informations ne ressortant pas de ces documents ne seront pas traitées dans le présent ouvrage, telles que la politique de prix appliquée par la société ou la gestion des risques liés au crédit. En outre, en raison de la confidentialité de certaines informations, les chiffres utilisés seront à x% des chiffres réels, quoique les résultats de nos analyses reflètent la vraie situation de la société. Et enfin, une étude comparative au niveau de la branche n'a pu être effectuée du fait que, jusqu'à maintenant COURTS est la seule et unique qui exerce ce genre d'activité à Madagascar.

Si telles sont la problématique choisie, la méthodologie suivie et les limites à nos recherches, voici le plan de notre mémoire :

La première partie abordera le cadre général de l'étude, dans lequel nous présenterons l'entreprise COURTS et la théorie générale sur l'analyse financière, outil de gestion relatif à nos recherches.

La deuxième partie sera réservée à l'exposition des différents problèmes relevés au cours notre étude par l'exploitation des théories de l'analyse financière. Cette partie se divisera en trois chapitres dont le premier abordera les différents éléments de l'environnement à l'encontre de l'expansion de l'activité de l'entreprise COURTS, le deuxième relié aux écarts existant entre les ressources et les emplois, source de déséquilibre du bilan, et enfin le troisième et dernier chapitre présentera le résultat négatif dégagé par l'entreprise suite à l'écart considérable demeurant entre les charges et les produits.

Quant à la troisième et dernière partie, elle comportera nos conseils et apports personnels destinés à contribuer à l'amélioration de la situation financière de l'entreprise COURTS. Elle se subdivisera en quatre chapitres : d'abord, les propositions de solutions liées à l'environnement externe de la société, ensuite, les solutions proposées concernant le redressement de l'équilibre du bilan, après, le redressement du compte de résultat et enfin les solutions retenues, les résultats attendus et les recommandations générales.

PARTIE 1 : CADRE GENERAL DE L'ETUDE

La société COURTS est la première entreprise qui commercialise des meubles et des appareils électroménagers à crédit à Madagascar. En adoptant ce système de vente, elle donne aux ménages malagasy la possibilité d'améliorer leur mode de vie par la simplicité d'acquérir et de remplacer les divers meubles et équipements domestiques, notamment par le biais de la facilité de paiement.

Cette partie nous exposera, en premier lieu, les généralités sur la société COURTS Madagascar, et en second lieu, la présentation de l'outil de gestion dont nous allons nous servir pour étayer notre étude, qu'est l'Analyse financière.

Chapitre I : Généralités sur la société COURTS.

Ce chapitre consiste à présenter la société COURTS dans son ensemble à savoir : l'historique du groupe COURTS, la présentation de la société COURTS Madagascar avec ses principales activités et sa structure organisationnelle.

Section1 : Présentation générale de la société COURTS

1.1 Historique du groupe COURTS

Le premier magasin COURTS a été fondé en 1850 par Henry Court à Canterbury UK, en Angleterre. A cette époque, ses activités étaient la fabrication et la réparation des bouilloires et des poêles.

Après la mort de son fondateur en 1863, le magasin est repris en main par son fils William Court, âgé seulement de onze ans. Aidé par son petit frère Charles et sa mère, William Court a transformé leur boutique en magasin de phare, avant la fin du siècle.

Au fil des temps, le magasin COURTS a beaucoup progressé et William Court a essayé d'écouler de nouveaux produits tels que la quincaillerie, l'huile, la peinture, les bicyclettes, les ordinateurs, les meubles...

En 1932, c'était au tour de Percy Court, fils de William Court, de prendre les affaires en main.

Celui-ci a transformé le magasin de Canterbury en une sorte d'espace d'exposition de meubles.

En 1945, la société a connu une énorme perte humaine lors de la deuxième guerre mondiale. Le personnel au nombre de 120 fut réduit à 8. Percy a donc décidé de mettre le magasin en vente. Trois frères Henry, Albert et Edwin Cohen se sont présentés pour l'acheter. Mais l'enseigne COURTS fut gardé par ces derniers, aussi bien que Percy Court est resté directeur du magasin.

Durant la première moitié du 20^{ème} siècle, ces trois frères géraient déjà un groupe de magasin colonial britannique appartenant à leur famille. En se basant sur leur précédente expérience en matière de vente de meubles, les nouveaux propriétaires décidèrent d'adopter une nouvelle politique de distribution : « la vente à crédit », en vue de l'extension de la marque COURTS partout dans le monde.

C'est ainsi que l'introduction de la vente à tempérament contribua énormément au développement du portefeuille des magasins COURTS, puisque la vente à crédit facilita l'accessibilité des gens aux produits et attira ainsi un grand nombre de clients.

La vente à crédit fût au début financée par les apports personnels des propriétaires, et plus tard par des facilités bancaires. La vente à crédit s'est fortement accrue parallèlement avec le nombre des clients. Les meubles de COURTS étaient désormais accessibles à tout le monde à Canterbury, qui étaient jusqu'à cette époque exclus des dépenses au comptant des gens.

Avec le succès de COURTS aux Royaumes Unis, ils ont décidé de tester la formule à l'étranger. L'idée était d'exporter uniquement la connaissance et l'expérience de COURTS. Donc, les produits vendus à l'étranger sont d'origine locale, presque toutes les mains d'œuvre sont locales, seules les techniques appliquées étaient de COURTS mère. La société COURTS ne souhaitait pas seulement créer des emplois mais aussi stimuler l'industrie locale.

En 1946, l'expansion est lancée à Guildford et Southsea. En 1948, de nouveaux magasins vinrent le jour à Walton, Thames et Swindon.

Quand le magasin de Kingston ouvrit ses portes dans la capitale jamaïquaine, près de 80% des marchandises furent importées de la Grande Bretagne. Mais en adéquation avec la politique de COURTS d'aider les entreprises locales, en 1965 la tendance fut complètement renversée où les produits importés furent remplacés par les produits locaux.

En 1985, le premier hypermarché COURTS Mammoth ouvrit ses portes à l'île Maurice. Les deux années suivantes, d'autres magasins ont été ouverts à Antigua dans les Grenades et les Caraïbes Est. En 1987, un autre hypermarché vit le jour dans le sud de la péninsule malaisienne. Madagascar est le 20^{ème} pays intégré dans la grande famille de COURTS. La société a débuté ses activités en Août 2001.

COURTS supervise les activités de plus de 337 magasins, dans 21 pays différents tels que Les Royaumes Unis, les caraïbes Sud et l'Amérique centrale, ainsi que l'hémisphère Est comprenant l'Asie du Sud Est, l'Afrique et la région du Pacifique

Le siège social « COURTS Plc » est localisé à Surrey en Angleterre. C'est aujourd'hui un groupe international spécialisé dans la vente des produits ménagers comme les meubles et les électroménagers. Elle emploie actuellement plus de 9000 personnes dans le monde entier et fait un chiffre journalier de plus de 2 millions de Livres.

En 2004-2005, le groupe COURTS s'est partagé, et COURTS MADAGASCAR est devenu rattaché à COURTS MAURICE, qui tous les deux font partie d'un groupe nommé BAI (British American Investment)

On peut compter six magasins COURTS dans toute l'île dont :

- * COURTS Ankorondrano appelé aussi COURTS Tana Nord ouvert en Août 2001
- * COURTS Toamasina ouvert en Août 2002
- * COURTS Antsirabe I ouvert en Septembre 2002, mais qui a été regroupé à COURTS Antsirabe II en 2006
- * COURTS Tanjombato appelé encore COURTS Tana Sud, ouvert en Janvier 2004
- * COURTS Behoririka ouvert en Janvier 2005, mais qui a été récemment fermé en Octobre 2007.
- * COURTS Antsirabe II ouvert en Novembre 2006
- * COURTS 67 HA ouvert en Février 2006

1.2 Présentation de la société COURTS Madagascar :

La société COURTS Madagascar est une Société à Responsabilité limitée (S.A.R.L) qui a été créée en Août 2001. Son siège social se trouve à Antananarivo, dans l'enceinte de la Zone Zital Ankorondrano.

Elle a pour activités principales l'importation, la vente et la distribution de mobiliers, de matériels de télécommunication, d'équipements ménagers, de moyens de locomotion et d'autres articles divers. C'est le fait qu'elle adopte le système de vente à crédit qui la différencie de ses concurrents, où le délai de crédit accordé peut aller de 3 mois à 3 ans selon l'article.

Le Ready Finance est le système de crédit mis en rigueur chez COURTS depuis Avril 2007. Ce système permet au client d'effectuer plusieurs achats tant que le montant de son crédit pré approuvé, déterminé sur la base des informations fournies par lui même, n'est pas épuisé.

Les systèmes informatiques utilisés au niveau de la société sont le CoSACS et le FACT. Le premier est surtout usité par les personnels du département commercial. Le système CoSACS permet de déterminer le montant du crédit pré approuvé consenti au client avec son score card (une note qui indique le degré de confiance) et les mensualités et intérêts qu'il doit payer, selon les paramètres pré enregistrés par les techniciens dans le système.

Les encaissements sur vente sont également enregistrés sur CoSACS par les caissières. Quant au FACT, il est surtout employé par les personnels du service comptabilité pour l'enregistrement des opérations diverses.

Il faut aussi noter que la société n'utilise pas le PCG 2005 malagasy mais plutôt le PCG anglo-saxon, et ce dans le but de faciliter les opérations de consolidation avec le groupe.

1.3 Structure organisationnelle de la société :

1.3.1 Organigramme de la société COURTS Madagascar

C'est le Directeur Général qui se trouve à la tête de la structure organisationnelle de l'entité. Il est le premier responsable de la société COURTS Madagascar et s'occupe des stratégies et des grandes orientations de la société.

L'auditeur interne et le responsable juridique sont sous la supervision directe de ce premier, se placent en position d'état major, et ont des relations fonctionnelles avec tous les autres départements de la société selon les cas à traiter.

L'auditeur interne a pour rôle de contrôler l'application des procédures internes, mises en place par lui même, au sein de la société. Après, il doit informer la direction de toutes les anomalies qu'il a du rencontré au cours de son contrôle et proposer des mesures rectificatives pour y remédier. Entre autre, c'est lui qui doit réaliser l'inventaire physique des stocks et des immobilisations de l'entreprise que ce soit à Antananarivo ou en province.

Quant au responsable juridique, il a pour rôle de veiller au respect des législations, des règlements et à la protection de la compagnie sur le plan juridique et fiscal. Il lui incombe également de déceler toutes les anomalies dans le domaine juridique, et de suggérer et mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Bref, il doit conseiller la Direction Générale dans l'optique de préserver les intérêts de l'entité tout en restant conforme aux lois en vigueur.

Les activités de la société sont assurées par sept départements distincts dont chacun a ses rôles respectifs pour assurer le fonctionnement de l'entreprise :

- Le département ressources humaines veille à la gestion des ressources humaines en conformité avec les orientations définies par la Direction générale, la mise en œuvre de la politique en matière de recrutement, de rémunération et de formation, la fourniture de tous les éléments nécessaires à la prise de décision par la Direction générale touchant le personnel et d'assurer la gestion administrative du personnel.

- **Le département achat** assure l'approvisionnement en stock de marchandises de l'entité. Il appartient aux responsables de ce département de déterminer la politique d'approvisionnement à appliquer sur la base de l'analyse des mouvements des stocks et des ventes réalisées.

- **Le département IT** est chargé de la gestion et de la maintenance des équipements informatiques au sein de la société, tandis que **Le Responsable CoSACS** assure et contrôle le fonctionnement et la fiabilité du système informatique.

- **Le département finance et comptabilité** est chargé de traiter toutes les opérations financières au niveau de la société, à savoir : le traitement comptables des diverses opérations dans FACT, l'établissement des états financiers à la clôture des exercices, l'établissement des budgets de vente et des investissements,...

- **Le département marketing** assure le maintien de la part de marché de la société en apportant toujours de nouvelles touches sur les supports de promotion (brochures, spots publicitaires, presse...). Il est à noter que ce département est directement rattaché au département marketing COURTS Maurice à cause de la fusion des deux filiales.

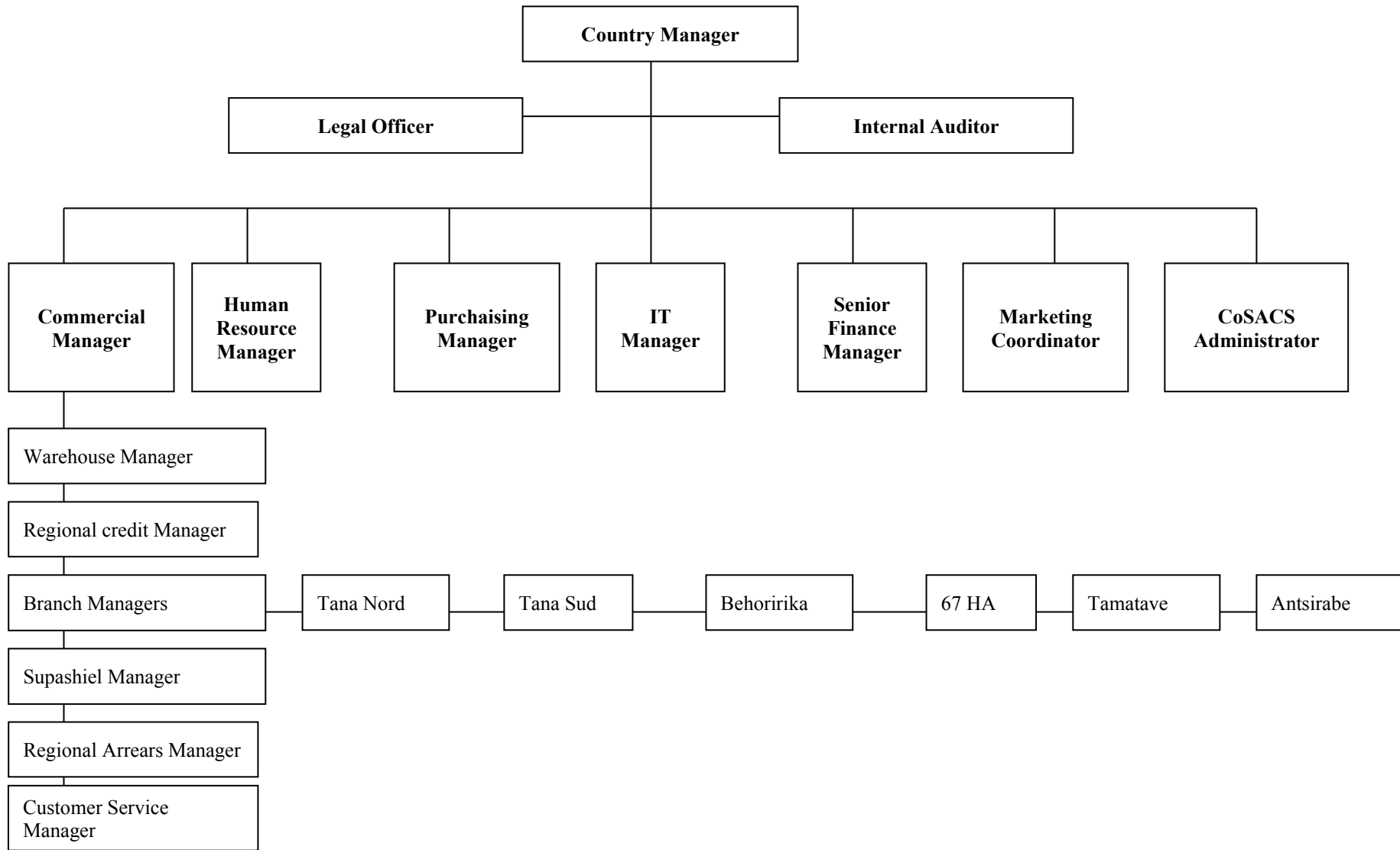
- Enfin, **Le département commercial** est celui qui tient le plus grand rôle, et qui, d'ailleurs, emploie le plus grand nombre de personnel au sein de la société. Ce département assure toutes les opérations de vente liées à l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire, de l'accueil du client jusqu'à la livraison et l'installation des équipements chez le client. Il est composé par cinq branches dont :

- Le magasin, lieu d'exposition des produits, où les commerciales jouent un rôle important dans la décision d'achat des clients. C'est également au niveau du magasin que sont réceptionnés les paiements effectués par les clients.
- Le bureau de crédit, qui s'occupe de tous les dossiers de crédit clients : l'évaluation des risques crédit et la formulation des conditions d'approbation des dossiers de crédit.
- L'entrepôt, lieu où sont stockés les marchandises non encore vendues. C'est cette branche qui assure le suivi des entrées (réception des marchandises commandées par le département achat) et sorties (livraison des marchandise aux clients) des stocks.
- Le service de recouvrement, qui procède au suivi des règlements des clients ayant fait des achats à crédit. La relance des clients en retard de paiement est assurée par cette division.

- Le service après vente, qui prend en main la gestion des matériels et équipements défectueux.

Ainsi, les différentes branches du département commercial font des travaux à la chaîne pour bien gérer leur activité.

Et étant donné que l'objectif principal de la société est de « vendre le crédit », c'est-à-dire, maximiser les ventes et minimiser les risques crédit, il nous paraît évident de mieux détailler le fonctionnement du bureau de crédit, pilier du département commercial, au niveau duquel s'est déroulé en partie notre stage de mémoire.



1.3.2 Le bureau de crédit :

1.3.2.1 Objectifs et missions :

❖ Objectifs :

Le service crédit poursuit à la fois des objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Comme objectifs quantitatifs, la branche doit s'efforcer d'atteindre le budget de vente prévisionnel par mois appelé « Deliveries », et constituer un certain pourcentage du chiffre d'affaire appelé « Credit Mix ».

Quant aux objectifs qualitatifs, le service s'est fixé quelques uns, à savoir :

- Assurer la qualité de service fournie aux clients
- Assurer la pertinence et la complémentarité de toutes les informations dans CoSACS
- Assurer le respect des procédures mises en place
- Traiter les dossiers avec un minimum de temps
- Assurer le respect des instructions du supérieur hiérarchique
- Assurer le traitement des dossiers en vue de formalisation
- Assurer le respect de la confidentialité des dossiers et des informations
- Améliorer la performance

❖ Missions :

Les principales missions assignées au département crédit sont :

- l'étude et analyse des demandes de crédit
- l'approbation des demandes de crédit
- l'archivage des dossiers de crédit
- le suivi des ordres de virement des clients
- le suivi des dossiers en suspens ou « Pending »
- l'établissement des nouveaux dossiers de crédit en cas de « Revise »

1.3.2.2 Moyens mis en œuvre et structure organisationnelle

❖ Moyens mis en oeuvre :

- **Moyens matériels** : le bureau de crédit est doté de 4 ordinateurs tous dotés du système informatique COSACS, d'une imprimante, d'une photocopieuse, d'un box de séparation, d'une table bureau, de trois meubles de rangement et de deux postes téléphoniques.

Nous pouvons aussi citer parmi les moyens matériels les dossiers support d'un contrat de crédit tels que : le contrat de vente, le contrat d'assurance, la facture, l'échéancier et le plan de masse.

- Moyens financiers :

Le département crédit ne gère aucune caisse. Si besoin d'argent est, il en demande au responsable du magasin à qui il est rattaché

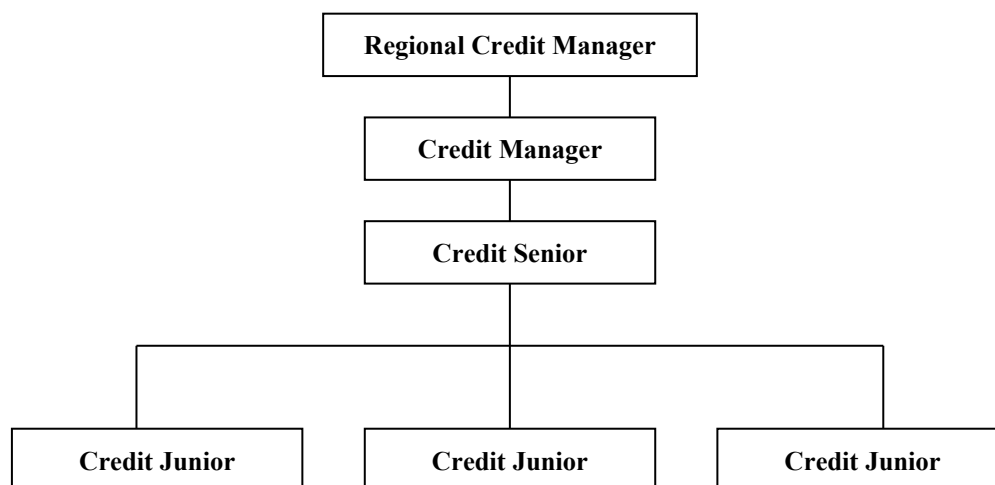
- Moyens humains :

Le bureau de crédit est composé par :

- 1 Regional Credit Manager
- 1 Credit Manager :
- 1 Credit Senior
- 3 Credit Junior

Puis, le « Credit Center », chargé d'analyser les dossiers référés et rejetés, a été récemment mis en place avec le nouveau système de crédit Ready Finance. Cet organe est composé par la Direction, le Regional Credit Manager et le Credit Manager.

❖ Structure organisationnelle du bureau de crédit



Le credit junior est sous la responsabilité directe du credit senior. Il a pour rôle d'assurer le vetting (collecte d'informations sur le client) et d'entrer tous les renseignements concernant le client dans le système CoSACS en vue de la détermination du crédit pré approuvé pouvant être octroyé à ce client. Il doit également assurer les travaux administratifs, notamment l'établissement et la signature des contrats de vente, et le classement de tous les dossiers de crédit. Entre autre, c'est aussi lui qui se charge de la relance par téléphone des clients dont le contrat de vente est en suspens à cause de conditions de crédit non encore remplies.

En ce qui concerne **le credit senior**, il a pour rôle de superviser les credit junior dans la gestion des dossiers de crédit et des dossiers en suspens ou « pending ». De ce fait, il doit détecter les éventuelles anomalies réalisées par les premiers dans le traitement des dossiers de crédit et d'y apporter des solutions. Aussi, le credit senior peut approuver les contrats de vente à crédit inférieurs à un million d'Ariary.

Le Credit Manager, quant à lui, est le premier responsable du bureau de crédit au niveau d'une branche déterminée. Tous les dossiers de crédit traités au niveau de la branche doivent être normalement approuvés par celui-ci, sauf si le montant du crédit dépasse les deux millions d'Ariary. En outre, il est impliqué dans l'étude des dossiers rejetés ou référés par le système informatique, en tant que membre du Credit Center, et peut décider si oui ou non un dossier référé pourra être accepté.

Enfin, le **Regional Credit Manager** est le premier responsable crédit de toutes les branches COURTS implantées à Madagascar. Vu que son objectif est d'atteindre le budget de vente prévisionnel par mois, il est spécialisé dans l'évaluation des risques et la formulation des conditions d'acceptation des dossiers de crédit référés, il doit accepter le maximum de demandes de crédit tout en minimisant les risques y afférent. Le Regional Credit Manager, rappelons-le, fait partie des membres du Credit Center avec le Credit Manager et la Direction, et peut approuver des demandes de crédit jusqu'à quatre millions d'Ariary.

Section 2 : Description générale de la vente à crédit

2.1 Clarification des processus d'un contrat de vente à crédit :

La conclusion d'un contrat de vente à crédit passe par plusieurs étapes, de la demande de crédit du client jusqu'à l'autorisation de livraison de la marchandise. Ces différentes étapes sont :

2.1.1 Le Vetting :

Le vetting est assuré par les credit junior. Il consiste à collecter les renseignements concernant le client sur vérification des pièces justificatives appelées « Evidences », en vue de la détermination du Score card et du Spending limit.

Le score card est une note attribuée par le système CoSACS au client, sur la base des informations fournies par ses évidences. Pour qu'un dossier puisse être accepté, son score

card doit être supérieur à 160, autrement, le dossier sera référé ou dans le pire des cas rejeté. Si les informations sont faussées, alors le crédit score est erroné et peut conduire à une décision incorrecte concernant l'octroi du crédit.

Puis, le **Spending limit** correspond au montant du crédit pré approuvé accordé au client, calculé par le système, en fonction des informations données par celui ci.

Le vetting est entièrement opéré sur CoSACS et s'exécute en trois phases à savoir: le stage 1, le stage 2, et le « Document confirmation »

- Stage 1 :

- Vérification des renseignements personnels sur le client (numéro CIN, âge, situation matrimoniale, nombre d'enfants à charge, nationalité)
- Vérification des renseignements sur la résidence du client (date d'occupation du précédent domicile, date d'occupation du présent, le loyer mensuel à payer)
- Vérification des renseignements sur la profession du client (date d'exercice de la précédente fonction, date d'exercice de la profession actuelle, fiches de paie, attestation de travail, carte professionnelle ou carte statistique, carte d'occupation, relevés bancaires).
- Vérification et ajout de renseignements sur la stabilité financière du client (vérification de la fiche de paie du client, de ses autres sources de revenu, de ses charges répétitives mensuelles, et renseignements sur tous ses comptes bancaires ...)

- Stage 2 :

- Détails sur la profession du client : adresse exacte de l'employeur, département exact où est affecté le client, numéro matricule du client. Ces renseignements sont utiles pour les relances des dossiers pending, ou en cas d'arriéré.
- Références : le client doit fournir au moins trois références qui doivent être obligatoirement des membres de sa famille très proches. Ces références seront nécessaires pour pouvoir relancer et retracer le client en cas de non paiement (Exemple de références : nom complet de la personne référence, son numéro de téléphone, son adresse exacte, son adresse professionnel)

▪ Document Confirmation :

C'est la dernière étape de la phase Vetting. Il consiste à résumer tous les dossiers vus au cours de l'analyse de la demande de crédit.

Exemples :

- Preuves d'identité : CIN, Passeport, Permis de conduire, Carte de résident...
- Justificatifs des revenus : Fiche de paie, Attestation de travail, Certificat de présence au corps, Contrat de travail, Carte professionnelle, Carte statistique, ...
- Justificatifs du logement : Certificat de résidence moins d'un mois, dernière facture de téléphone ou de la Jirama, la CIN...

Toutes ces informations seront utiles pour la décision d'octroi de crédit.

2.1.2 Le Sanctionning :

Suivant le score card donné par le système après le Vetting, un dossier peut être soit « accepté » soit « référé » ou « rejeté »

Tous les dossiers référés et rejetés sont étudiés et analysés par le Credit Center au vu de l'émission d'un « Sanctionning »

Le Sanctionning est la partie de la procédure par laquelle le responsable pose des conditions supplémentaires pour qu'une demande de crédit référée par le système CoSACS puisse être accordée.

Exemple de sanctions :

- Le client doit ouvrir un compte joint avec une tierce personne qui doit être obligatoirement un membre de sa famille pour garantir le crédit (conjoint, parents, frère, beaux parents,...). Ce joint doit fournir également les évidences nécessaires à la conclusion du contrat.
- Le client doit faire un dépôt avant la livraison. Par exemple, si la durée du crédit est de 10 mois, faire un dépôt de 10% ; si la durée est de 3 mois, faire un dépôt de 25%
- La livraison à domicile est obligatoire. Ainsi, les livreurs peuvent vérifier la véracité des informations sur la résidence du client et ce dernier sera facilement retracé en cas de non paiement.
- Le client doit faire signer un acte de cautionnement par une tierce personne.
- Proposer au client de faire un Ordre de Virement Permanent Irrévocable ou un dépôt de chèques anti-datés à l'ordre de COURTS pour rassurer les paiements.

- Procéder à une « Confirmation at Work », c'est-à-dire, se renseigner directement auprès de l'employeur du client pour vérifier les informations données par ce dernier sur sa profession.
- Proposer au client de faire un « Reduce Order » pour minimiser le risque crédit, c'est-à-dire, demander au client de changer le produit contre un autre avec un prix beaucoup plus bas.

Après les conditions fixées par le Credit Center, deux cas peuvent se présenter : soit le client accepte les conditions et signe les contrats, soit il ne les accepte pas, et dans ce cas, aucune vente ne sera conclue.

Si au moment de la signature des contrats toutes les évidences nécessaires sont déjà réunies, alors le responsable peut signer le dossier à titre d'approbation au vu de l'autorisation de la livraison. Et c'est ce qu'on appelle le « DA » d'un dossier de crédit (DA= Delivery Authorized).

Mais si après la signature des contrats il reste encore des formalités non satisfaites, alors le dossier sera classé en Pending jusqu'à ce que le client revienne et remplisse toutes les conditions fixées par le Credit Center. Et c'est seulement après, que le responsable peut donner son DA pour autoriser la livraison.

2.1.3 Relance des dossiers Pending :

Tel que nous l'avons déjà défini dans le paragraphe précédent, le « Pending » est constitué par tous les dossiers de crédit en suspens, c'est-à-dire, ceux dont la signature des contrats est déjà faite mais que la livraison n'a pas encore eu lieu, à cause de certaines conditions non encore remplies.

Il appartient au département crédit, notamment au credit senior et credit manager, de relancer ces dossiers en vue de leur finalisation.

Comme suit se détaille la procédure de relance des dossiers Pending :

- Le système CoSACS donne la liste des dossiers pending
- Le Credit Manager ou le Credit Senior procède au triage de ces dossiers et dresse un état des relances à faire pour la journée
- Les credit junior se chargent de contacter et de fixer un rendez-vous avec les clients figurant sur cet état.

Les réponses obtenues auprès des clients seront ensuite enregistrées dans le Follow Up pour que les responsables puissent décider de quoi faire du compte du client : attendre, insister ou annuler.

Le délai des dossiers Pending doit être au maximum de 3 semaines sauf si le client a donné un rendez-vous. Les dossiers dont les évidences sont complètes feront l'objet d'un DA. Ceux dont les évidences ne le sont pas seront annulés.

2.1.4 Le DA ou « Delivery Authorized » :

Cette rubrique concerne l'autorisation de livraison des produits, après que les conditions requises au niveau du département crédit soient remplies. Le DA incombe seulement aux personnes habilitées.

Tout dossier de crédit accepté par le système CoSACS peut être fait DA par divers responsables suivant son ceiling approval, c'est-à-dire, la limite de crédit pouvant être accordée par un responsable.

L'état des ceiling approval en vigueur au niveau du bureau de crédit est donné par le tableau suivant :

(Tableau n° 01)

Achat total inférieur à	Delivery Authorization donné par
1 000 000 Ariary	Credit Senior
2 000 000 Ariary	Credit Manager
4 000 000 Ariary	Regional Credit Manager
Supérieur à 4 000 000 Ariary	La Direction avec le Regional Manager credit

(Source : Document interne COURTS)

Tous les dossiers référés ou rejetés par le système, quelque soient leur montant, doivent obligatoirement passés par le Credit Center. C'est le Credit Center qui décidera par la suite d'accepter ou de refuser le dossier, bien entendu, toujours suivant son « ceiling approval ». Ainsi, les dossiers référés dépassant les 4 000 000 Ariary doivent toujours passer sous l'analyse de la direction générale avec les propositions du Regional Credit Manager.

2.1.5 Le FOLLOW UP :

Toutes les informations fournies et toutes les évidences vues lors du vetting doivent être inscrites et validées dans le Follow up, avec les sanctions ou conditions supplémentaires données par les responsables. En d'autre terme, le Follow up est le résumé de tous les travaux d'analyse effectués sur la demande de crédit.

Il est systématiquement accessible à tous les responsables des différentes branches du département commercial pour mieux détecter les éventuelles anomalies.

Ainsi se résument les différentes étapes de la conclusion d'un contrat de vente à crédit chez COURTS. La suivante sous section, quant à elle, exposera les différentes sortes de crédit proposées par la société.

2.2 Différents types de crédits offerts par COURTS :

La société peut accorder cinq types de crédit selon le degré de confiance accordé par celle ci au client et aussi selon l'article que ce dernier a choisi. Nous pouvons distinguer :

- Option 3 mois : paiement en trois mensualités sans intérêts ; livraison après dépôt de 25%
- Option 10 mois : paiement en dix mensualités ; livraison après paiement du dépôt de 10%
- Option 12 mois : paiement en 12 mensualités
- Option 24 mois: paiement en 24 mensualités
- Option 30 mois: paiement en 30 mensualités
- Option 36 mois: paiement en 36 mensualités

Ainsi se présente en général la société COURTS Madagascar. Dans le chapitre qui va suivre, nous allons parler des théories générales sur l'analyse financière, outil de base de nos recherches.

Chapitre 2 : THEORIES GENERALES SUT L'OUTIL DE GESTION ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière est utile pour pouvoir porter un diagnostic sur l'activité, la rentabilité et la situation patrimoniale de l'entreprise. Beaucoup de personnes peuvent être intéressées par le rapport d'analyse financière d'une entité surtout quand elles ont à prendre des décisions importantes, entre autres : les dirigeants, les associés, les actionnaires, les partenaires commerciaux (clients et fournisseurs) et les partenaires financiers (les banques et les organismes de crédit).

Dans ce chapitre, nous développerons successivement et en détails la définition, les objectifs et les principaux retraitements de l'analyse financière.

Section 1. Définition et objectifs de l'Analyse financière

1.1 Définition

L'analyse financière, au sens d'analyse fondamentale, consiste à :

- analyser les états financiers d'une entreprise pour en détecter les points forts, faibles et douteux ;
- tirer en particulier des ratios entre diverses séries de postes comptables et comparer leur évolution dans le temps et par rapport à ceux d'autres entreprises exerçant une activité similaire ;
- essayer de déterminer les perspectives d'évolution de ces comptes pour vérifier l'opportunité d'un crédit (capacité future de remboursement) ou d'un placement (rentabilité attendue)

Une analyse fondamentale exige, pour être bien menée, une connaissance du secteur d'activité considéré et naturellement des concurrents et de leurs projets de développement. Une analyse qui se borne à aligner des chiffres en prenant des taux de croissance plus ou moins arbitraires ne constitue en aucune façon une analyse.

Le but de l'analyse financière est, selon le cas, soit d'évaluer la solvabilité de l'entreprise, soit d'estimer la valeur de l'entreprise.

1.2 Objectifs :

L'analyse financière d'une entreprise doit permettre de connaître sa situation financière à une date déterminée, de prévoir l'évolution probable de cette situation, d'aboutir à des

recommandations et de motiver, si nécessaire, le choix des mesures correctives à mettre en œuvre.

L'analyse financière permet à l'entreprise d'évaluer la capacité de remboursement de ses clients, mais elle est différente selon qu'il s'agit de crédit à court terme (à moins d'un an) ou à long terme (à plus d'un an).

Si le crédit accordé est inférieur à douze mois, l'entreprise doit s'intéresser spécialement à sa situation de liquidité. Par contre, si les délais accordés sont supérieurs à un an, alors la société doit s'assurer de sa situation de solvabilité et de rentabilité.

1.2.1 Les outils de l'analyse financière :

Les états financiers sont une représentation financière structurée de la situation financière et des transactions conduites par une entité. L'objectif des états financiers à usage général est de fournir des informations sur la situation financière, la performance et les flux de trésorerie de l'entité qui soient utiles à un large éventail d'utilisateurs. ²

Pour toute entité autre que les micro et petites entreprises, les états financiers comprennent :

- **Le bilan**, défini comme étant un état récapitulatif des actifs, des passifs et des capitaux propres de l'entité à la date de clôture des comptes. Il permet de renseigner les actionnaires et les tiers sur la solvabilité et la liquidité financière de l'entreprise.

- **Le compte de résultat**, défini comme un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours de la période considérée. Par différence des produits et des charges, il fait apparaître le résultat net de la période. Ainsi, il permet de mesurer et d'apprécier la performance d'une entreprise, c'est-à-dire, sa capacité à générer des revenus sur un exercice donné.

- **Le tableau des flux de trésorerie**, dont le but est d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie.

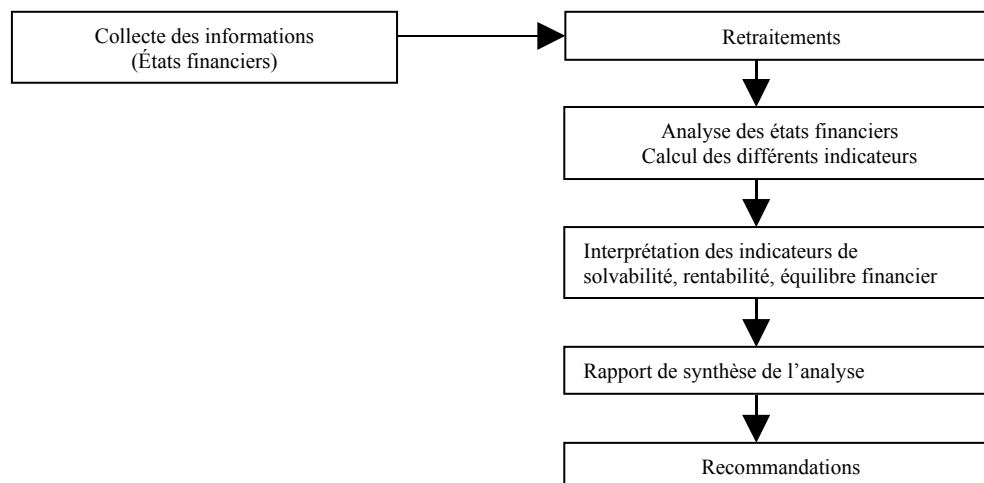
- **Le tableau de variation des capitaux propres**, état récapitulatif des mouvements ayant affecté chacune des rubriques constituant les capitaux propres de l'entité au cours de la période.

- **L'annexe des états financiers**, constituant autant que de besoin, les informations utiles aux l'un des documents constitutifs des états financiers. Elle fournit les explications

² Source : Article 113-1 Guide annoté du Plan Comptable Général 2005.

nécessaires pour une meilleure compréhension du bilan et du compte de résultat, et complète, utilisateurs des états financiers.

1.2.2 La démarche de l'analyse financière :



Section 2 : Principaux retraitements de l'Analyse financière :

2.1 Analyse du compte de résultat

L'analyse du compte de résultat doit conduire à mettre en évidence les principaux éléments expliquant le volume et l'évolution des produits, des charges et des résultats de l'entreprise. Cette analyse permet de comprendre le mécanisme de formation des résultats et l'origine des déséquilibres éventuels intervenant au cours de période.

Les principaux agrégats à analyser mettent en évidence trois catégories d'indicateurs :

- les indicateurs du niveau d'activité
- les indicateurs de la structure d'activité
- les indicateurs de rentabilité

2.1.1 Les indicateurs du niveau d'activité

- **Le chiffre d'affaires (CA) :**

$\text{CA Hors taxe} = \text{Vente de marchandises} + \text{Production vendue}$

Le chiffre d'affaires exprime le dynamisme commercial de l'entreprise et sa position sur le marché, mais il n'est qu'une mesure partielle de l'activité de l'entreprise. La variation en volume et en pourcentage du chiffre d'affaires permet de caractériser l'évolution de l'activité :

croissance, stagnation, récession. Le chiffre d'affaires reflète l'évolution du produit (quantité vendue x prix de vente) qui doit être éclairée par celle de ces deux composantes.

- **La production :**

Par définition, c'est la mesure du flux d'activité des entreprises exerçant une activité de transformation. Elle comprend la production vendue, la production stockée et la production immobilisée. Une augmentation en volume de la production totale doit s'accompagner d'une évolution parallèle du chiffre d'affaires, à l'exception de certains cas particuliers, tels que :

- l'anticipation d'une forte croissance, nécessitant une augmentation du volume des stocks et donc un accroissement de la part de la production stockée rapportée à la production totale,
- un début de récession, entraînant un gonflement des stocks, et donc une augmentation de la production totale,
- un déstockage consécutif à l'arrêt de certaines productions, ou à des problèmes d'approvisionnement ou de production.

Il convient d'examiner, lorsque la production est ou devient nettement supérieure aux chiffres d'affaires, si cette situation est le résultat d'une politique délibérée, ou la conséquence d'une mauvaise gestion.

Mais étant donné que COURTS est une entreprise commerciale, le seul indicateur tenu en compte est le chiffre d'affaires puisqu'il n'y a pas de production.

2.1.2 Les indicateurs de structure d'activité :

- **La marge sur consommation de matières :**

La consommation de matières représente la consommation de biens acquis à l'extérieur de l'entreprise. Le coût d'achat des marchandises vendues est la différence entre les achats de marchandises et la variation de stocks de celle-ci.

La marge sur consommation est le résultat de la politique de vente, de la politique prix de vente, de la politique de production et de la politique de prix à l'approvisionnement. L'évolution de la marge dépend du prix, du volume et de la nature des matières consommées.

- **La valeur ajoutée :**

La valeur ajoutée représente la richesse créée par l'entreprise. C'est la différence entre la production et les consommations intermédiaires. Elle est obtenue en retranchant de la marge de consommation les autres achats et charges externes.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{CA} - \text{Consommation intermédiaire}$$

La valeur ajoutée représente le montant de la valorisation apportée aux produits et aux services, par le processus de commercialisation.

Un accroissement du taux de la valeur ajoutée dû à la baisse des cours des matières premières ou à la compression des charges externes n'a pas la même signification qu'un accroissement dû à la mise en œuvre de nouvelles techniques plus performantes.

Une baisse absolue de la valeur ajoutée est toujours dangereuse : il sera toujours difficile de réduire les frais de personnel, les impôts et taxes et les dotations aux amortissements.

- **Les frais de personnel :**

Les frais de personnel représentent le coût de la rémunération du personnel et des dirigeants pour l'entreprise. C'est une caractéristique de l'activité à rapprocher de la valeur ajoutée. Le taux Frais de personnel/ VA est une mesure de la rentabilité du facteur humain. Il définit le coût des charges de personnel relativement à la richesse nouvellement créée par l'entreprise. Il représente, de ce fait ce que la société dépense en frais de personnel pour obtenir une unité monétaire de la valeur ajoutée.

- **Les frais financiers :**

Les frais financiers définissent le coût de la dette. On les rapporte fréquemment au chiffre d'affaires hors taxe (ou de la production). Plus le poids des frais financiers est important, plus l'entreprise est endettée, et moins elle sera capable de dégager de l'autofinancement.

Plusieurs cas peuvent être à l'origine de son augmentation :

- un accroissement du volume de l'endettement supérieur à l'augmentation du chiffre d'affaires ou de la production,
- une modification de la structure et de la nature de l'endettement,
- un renchérissement du coût de l'endettement.

2.1.3 Les indicateurs de rentabilité :

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE):**

L'EBE définit l'excédent de richesse généré par la seule exploitation de l'entreprise. C'est ce qui reste de la valeur ajoutée une fois que l'on a payé le personnel et les divers impôts et taxes.

L'amélioration du rapport de l'EBE à la production est, la plupart du temps, signe d'un accroissement de la rentabilité courante d'exploitation. Il est l'indicateur de performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise ($\text{Endettement} = \frac{\text{Charges d'intérêt}}{\text{EBE}}$)

C'est également le dernier solde intermédiaire de gestion qui comprend les produits réellement encaissables et les charges réellement décaissables.

$\text{EBE} = \text{Valeur ajoutée} + \text{Subvention d'exploitation} - \text{Impôts et taxes} - \text{Frais de personnel}$
--

- **Les résultats :**

Il y a lieu de faire une distinction entre les résultats :

Le résultat d'exploitation qui correspond à la différence entre les produits et les charges d'exploitation. Il se situe avant les opérations financières, hors exploitation et sur cessions d'actif. De ce fait, il fournit une bonne mesure de la rentabilité de l'exploitation de l'entreprise indépendamment de ses choix de financement.

Le résultat courant : une divergence entre ces deux soldes traduit l'effet des choix de financement de l'entreprise sur sa rentabilité.

Le résultat net indique ce qui reste à la disposition de l'entreprise après versement de la participation des salariés, le paiement de l'impôt sur les bénéfices de la société et le revenu des associés après impôt.

$\text{Résultat net} = \text{Résultat avant impôt} - \text{Résultat exceptionnel} - \text{IBS} - \text{Participation salariale}$
--

- **La capacité d'autofinancement (CAF)**

C'est une ressource interne dégagée par l'activité d'une entreprise, au cours d'une période de référence, et qui reste à sa disposition lorsque tous les produits de la période qui doivent entraîner une rentrée de trésorerie auront été encaissés, et lorsque toutes les charges qui doivent entraîner une sortie de trésorerie auront été décaissées.

Elle se calcule comme le solde après impôt :

- des produits donnant lieu tôt ou tard à des encaissements
- des charges donnant lieu tôt ou tard à des décaissements.

Elle est donc le flux de trésorerie potentielle dégagée par l'activité de l'entreprise. La CAF se situe avant distribution, contrairement à l'autofinancement qui est obtenu après prise en compte des dividendes à distribuer.

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{DAP (Dotations aux Amortissements et Provisions)} - \text{RAP (Reprise sur Amortissements et Provisions)} + \text{VCEAC (Valeur Comptable des Eléments d'Actif Cédés)} - \text{PCEA (Produit de Cession d'Eléments d'Actif)}$$

Elle permet de rémunérer les associés, de renouveler et d'accroître les investissements, d'augmenter le fonds de roulement, de rembourser les dettes financières, de mesurer la capacité de développement et l'indépendance financière de l'entreprise.

2.2 Analyse du bilan :

L'analyse du bilan permet la détermination de l'affectation des résultats et l'appréciation de l'équilibre financier de l'entreprise.

Notre analyse sera surtout focalisée sur l'équilibre financier et la solvabilité de l'entité, et sera menée à l'aide de trois indicateurs :

- le fonds de roulement
- le besoin en fonds de roulement
- la trésorerie

2.2.1 Le fonds de roulement (FR) :

Le fonds de roulement est défini comme l'excédent de capitaux stables, par rapport aux emplois durables, utilisé pour financer une partie des actifs courants.

Le fonds de roulement est obtenu à partir de la formule suivante :

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

- Différents types de fonds de roulement :

Selon la composition des capitaux permanents et de l'actif immobilisé, plusieurs concepts ont été définis autour de la notion de fonds de roulement.

- **Le fonds de roulement net global (FRNG) :**

Par le haut du bilan, le FRNG s'obtient par :

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé Brut}$$

Le FRNG correspond donc à la partie des ressources stables qui ne finance pas les emplois durables.

Par le bas du bilan :

$\text{FRNG} = \text{Actif circulant brut} - \text{Dettes à court terme}$

Le FRNG est ici la partie des actifs circulants financée par les ressources stables.

- **Le fonds de roulement propre (FRP) :**

Le fonds de roulement s'obtient :

$$\text{FRP} = \text{Ressources propres} - \text{Actif immobilisé Brut}$$

Le fonds de roulement propre mesure l'excédent des capitaux propres sur les actifs durables. Il permet d'apprécier l'autonomie dont l'entreprise fait preuve en matière de financement de ces investissements.

- **Les fonds de roulement étranger (FRE) :**

Le fonds de roulement étranger correspond à la part du FRNG composé des ressources d'emprunts, c'est-à-dire, de dette à long terme.

$$\text{FRE} = \text{FRNG} - \text{FRP}$$

Il est à noter qu'une telle décomposition du FRNG n'est possible que dans la mesure où il existe un FR propre.

• Appréciation du niveau et de l'évolution du Fonds de roulement :

L'étude de fonds de roulement d'une entreprise doit être abordée en tenant compte de facteurs multiples.

- Un fonds de roulement négatif traduit une très grande dépendance de l'entreprise envers les concours bancaires courants
- Le choix d'un fonds de roulement suffisant dépend à la fois de la nature et du volume des besoins de capitaux liés à l'activité de l'entreprise.
- Le fonds de roulement résulte des grandes options prises par l'entreprise en matière d'investissement et de choix des modes de financement. Trois situations peuvent se présenter :

Le fonds de roulement augmente.

La marge de sécurité de l'entreprise s'accroît car une partie plus importante des actifs circulants est financée par les capitaux permanents. Il faut s'assurer cependant que l'entreprise n'a pas amélioré son fonds de roulement au détriment de son autonomie financière, c'est-à-dire, en augmentant uniquement son endettement à long terme. Si cet endettement devenait trop élevé, il entraînerait des frais financiers plus importants qui

risquerait de grever les résultats d'exploitation. Si l'accroissement du fonds de roulement résulte d'une augmentation des capitaux propres, la situation financière de l'entreprise s'améliore.

Toutefois, un fonds de roulement pléthorique qui couvrirait la totalité des stocks ne relève pas d'une bonne gestion puisque l'entreprise utiliserait des ressources à long terme, coûteuses, pour financer des emplois à courts terme qui aurait pu être, en partie, financés par des crédits à court terme. En outre, un même fonds de roulement comportant une forte proportion de provisions est pratiquement moins satisfaisant qu'un fonds de roulement de même niveau ne comportant pas de provisions.

Il faut également se méfier de l'interprétation d'un fonds de roulement qui augmenterait de par la seule mécanique des amortissements traduisant le vieillissement de l'outil productif.

Le fonds de roulement diminue.

La marge de sécurité est plus faible. Cependant, si cette diminution du fonds de roulement a servi à financer de nouveaux investissements rentables, ceux-ci contribuent à augmenter, à plus long terme, la situation nette de l'entreprise.

Le fonds de roulement reste stationnaire.

Cette situation peut traduire une stagnation de l'entreprise. Il faut vérifier s'il s'agit d'une pause temporaire des investissements ou d'un ralentissement durable de croissance ou seulement d'un parallélisme entre les flux des emplois et des ressources à long terme. L'étude de l'activité et de la rentabilité amènera des éléments de diagnostic.

Mais il convient surtout d'examiner si le fonds de roulement est suffisant ou non pour couvrir les besoins en fonds de roulement.

2.2.2 Le besoin en fonds de roulement :

L'analyse du besoin en fonds de roulement permettra de confirmer ou d'infirmer les présomptions de difficultés financières révélées par l'étude du fonds de roulement. Elle introduit également la notion de dynamique de la solvabilité. La capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances n'est pas une donnée en soi. Elle est intimement liée à sa capacité à générer de la trésorerie à un rythme supérieur à celui des décaissements auxquels l'entreprise doit faire face. Le besoin en fonds de roulement est à cet égard le thème central de l'analyse de l'équilibre financier et de la solvabilité.

Le besoin en fonds de roulement peut être défini comme le décalage de trésorerie provenant de l'activité courante de l'entreprise.³

³ Source : Wikipédia, Encyclopédie libre

$$\text{BFR} = \text{Emplois d'exploitation} - \text{Ressources induites par l'activité}$$

- Différents types de besoin en fonds de roulement :

Le BFR est décomposé en deux parties afin de distinguer les besoins de financement quasi permanents liés à l'activité principale, des autres besoins de financement.

Nous distinguons ainsi les BFR d'Exploitation et les BFR Hors Exploitation.

- **Le BFR d'Exploitation (BFRE) :**

Il s'obtient par :

$$\text{BFR} = \text{Emplois d'Exploitation} - \text{Ressources d'Exploitation}$$

Les « emplois d'exploitation » sont les besoins à financer périodiquement au rythme de la rotation du cycle d'exploitation (stocks et encours, avances et acomptes versés pour commande d'exploitation, créances d'exploitation, charges constatées d'avance relatives à l'exploitation). Tandis que les « ressources d'exploitation » sont constituées par les dettes d'exploitation (avances et acomptes reçus sur commande en cours, fournisseurs et comptes rattachés, dettes fiscales et sociales, produits constatés d'avance relatifs à l'exploitation).

- **Le BFR Hors Exploitation :**

Il correspond au besoin de financement né des opérations hors exploitation à court terme :

$$\text{BFR HE} = \text{Emplois Hors Exploitation} - \text{Ressources Hors Exploitation}$$

Les emplois hors exploitation sont essentiellement constitués par les acomptes d'impôts sur les bénéfices et les créances sur cession d'immobilisation. Quant aux ressources hors exploitation, elles sont composées de dettes sur immobilisations et de dettes fiscales.

- Appréciation du niveau et de l'évolution du BFR :

Plus globalement, trois cas peuvent se présenter :

- le BFR est positif : dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme, soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (FR), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires)
- le BFR est nul : dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.

- le BFR est négatif : dans ce dernier cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme (FR) pour financer d'éventuels besoins à court terme.

Une forte augmentation du BFR peut s'expliquer par une croissance parallèle de l'activité. Dans ce cas, le BFR exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires reste stable. Mais si le BFR augmente plus vite que le chiffre d'affaires, cela peut s'expliquer par un ralentissement de la croissance.

Certaines politiques qui obligent à alourdir le BFR de l'entreprise doivent être remises en question (exemple : diminution du crédit fournisseur)

A l'inverse, une diminution du BFR ou une augmentation de celui-ci moins rapide que la croissance de l'entreprise peut s'expliquer par une meilleure maîtrise de la politique commerciale ou de la politique d'approvisionnement mais aussi parfois par l'accumulation d'un certain nombre de retard de paiement.

Il appartient donc à la société de déterminer le moyen de financement le moins onéreux et celui auquel elle peut avoir le plus facilement d'accès.

2.2.3 La trésorerie (T):

Elle représente l'excédent (trésorerie positive) ou l'insuffisance (trésorerie négative) des ressources longues disponibles après financement des immobilisations (FR) sur les besoins de financement nés de l'activité (BFR).

$$T = FR - BFR$$

- Appréciation et évolution de la trésorerie :

Quatre cas de figure peuvent se présenter pour l'appréciation de la trésorerie :

- si $FR > BFR$ cela représente une trésorerie positive ($T > 0$) : il y a à priori un bon équilibre financier induisant une solvabilité correcte.
- Si $FR < BFR$ cela entraîne une trésorerie négative ($T < 0$) : il y a un déséquilibre financier (surtout si le FR est négatif) se traduisant par une menace sur la solvabilité. Ce déséquilibre, issu de l'inadéquation entre le financement long et les besoins nés de l'exploitation doit cependant faire l'objet d'une réflexion plus minutieuse.
- Si $FR = BFR$ ce qui entraîne une trésorerie nulle ($T = 0$) : cette trésorerie peut être l'expression d'une gestion financière optimale, dont l'objectif de la trésorerie nulle traduit au mieux les ressources de l'entreprise.

- Si $BFR < 0$ – $FR < 0$ ce qui peut engendrer une trésorerie positive ($T > 0$) : dans ce cas l'exploitation dégage des ressources de FR, ce qui permet à l'entreprise de financer des emplois longs avec des ressources courtes. Cette situation se rencontre notamment dans le secteur de la grande distribution.

Conclusion partielle

COURTS Madagascar a vu le jour en Août 2001. C'est le premier magasin spécialisé dans la vente à crédit de meuble et d'électroménagers dans toute l'île. Les crédits octroyés par la société peuvent aller de trois mois à trois ans selon les critères du client et aussi selon le type de produit. Alors, grâce à ce système d'achat, les Malagasy ont désormais la possibilité de s'acquérir de produits coûteux qui étaient jusque là hors de leur portée.

En ce qui concerne l'outil de gestion analyse financière, il s'agit d'un ensemble de techniques qui permettent de synthétiser et d'analyser d'un point de vue économique et financier les documents comptables d'une société ou d'une entreprise individuelle. Ces documents comptables (bilan, compte de résultat, TFT, tableau de variation des capitaux propres, annexes) sont remplis avec de règles de comptabilité générale et des règles fiscales. Ils doivent être exploités pour une analyse détaillée du patrimoine, de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise. Cela dit, pour pouvoir ressortir la vraie situation de rentabilité et de solvabilité d'une entreprise, l'analyse financière pure devra être complétée par l'étude de l'environnement interne et externe de cette entité.

C'est dans la partie qui va suivre que nous allons procéder à cette analyse détaillée.

PARTIE II : PROBLEMES

SOULEVES DE PAR L'ANALYSE

DE LA SITUATION FINANCIERE

DE L'ENTREPRISE

L'entreprise possède-t-elle une structure financière saine ? Dégage-t-elle une rentabilité suffisante ? Est-elle solvable ? Comment analyser sa création de valeur ?

Pour répondre à ses questions, nous allons emprunter l'outil de gestion « analyse financière », ensemble de démarches et d'outils spécialisés, qui apportent une contribution



décisive au diagnostic d'entreprise. Ces démarches et ces outils s'appliquent à des sources d'information internes ou externes, fournies par la comptabilité ou par d'autres sources.

Ils permettent d'une part, l'appréciation de la situation financière de l'entreprise à une date donnée grâce à l'étude du bilan, et d'autre part, de dégager les performances de l'entreprise dans le cadre de l'analyse du compte de résultat.

Mais avant tout, un analyste aura tout intérêt à bien analyser le secteur dans lequel l'entreprise évolue pour comprendre les tendances du marché, identifier les concurrents et analyser toutes les formes de contraintes qui peuvent ralentir les activités de l'entreprise.

Ainsi, cette deuxième partie comportera trois chapitres dont le premier est consacré à l'analyse de l'environnement externe de la société, dans lequel nous allons étudier l'environnement socioculturel et les forces concurrentielles de la société. Quant aux deux autres chapitres, ils seront réservés au diagnostic financier de l'entreprise, notamment l'analyse du bilan et du compte de résultat, tel que nous l'avons déjà avancé un peu plus haut.

Chapitre I : Problèmes rencontrés au niveau de l'environnement externe de la société.

Dans ce chapitre, nous étudierons les différents éléments de l'environnement qui pourraient avoir des impacts plus ou moins significatifs sur l'expansion de la vente à crédit.

Section 1 : Culture locale et valeur traditionnelle non favorables à la pratique du crédit

Les enquêtes, recherches et documentations que nous avons effectuées nous ont amené à considérer les points suivants :

1.1 Mauvaise perception du crédit par les Malagasy.

Suivant une analyse réalisée sur la typologie des détenteurs et non détenteurs de crédits à la consommation, quatre groupes distincts ont été définis selon leur image du crédit :

- les dépensiers, qui se caractérisent par une forte tendance à dépenser tout leur argent et à aimer acheter ce qui leur plaît. Ils apprécient le crédit à la consommation pour la faculté qu'il donne à obtenir ce qu'ils souhaitent.
Les dépensiers ont l'image la moins dégradée du crédit à la consommation
- les gestionnaires regroupant une population aisée qui s'intéressent aux placements. Pour eux, le recours au crédit s'inscrit principalement dans un contexte obligatoire. Les gestionnaires conçoivent plus souvent que le crédit est un moyen de bien gérer ses dépenses. C'est les plus nombreux à considérer le crédit comme un moteur pour l'économie
- Les prudents sont des acheteurs précautionneux qui réfléchissent et comparent avant d'acheter. Ils apprécient le crédit pour la possibilité qu'il offre de ne pas différer l'achat mais il est souvent perçu comme un danger
- Enfin, les réfractaires sont des acheteurs qui réfléchissent et comparent avant d'acheter et privilégient les plus bas prix. Pour eux, le crédit est avant tout dangereux et fait pour les gens déraisonnables.⁴

D'après notre enquête, la majorité des malgaches appartient au quatrième groupe. Pour eux, le crédit se justifie dans des situations insurmontables telles que : l'obligation, la force majeure, et le cas des dépenses imprévisibles. Et même si l'un de ces cas apparaissent, ils préfèrent recourir au « crédit non institutionnalisé », c'est-à-dire, un crédit qui ne se fonde pas sur une convention formelle explicite (sans contrat et sans encadrement juridique), auprès de ses proches. Effectivement, les décisions des consommateurs malgaches ont toujours été influencées par la culture locale, la tradition et les valeurs communes.

En complément avec cette assertion, le tableau suivant nous informera sur la proportion des ménages ayant demandé des crédits auprès des institutions financières.

⁴ Source : www.tns-sofres.com

(Tableau n° 02)

Milieu	Proportion des ménages ayant demandé des crédits
Rural	1,9%
Urbain	2,8%
Ensemble	2,1%

(Source : INSTAT/DSM/EPM2005)

D'après ce tableau, le recours au crédit est une pratique qui n'est pas encore répandue à travers la société malgache. En effet, la proportion des ménages ayant demandé des crédits formels ne représente que 2,1%, dont la majorité se trouve en ville. L'accès au crédit est pourtant généralement facilité par le fait d'être membre d'une mutuelle ou par la disposition d'un compte bancaire. Alors que seulement 4,4% des ménages malgaches sont membres d'une mutuelle de crédit et d'épargne. Ce taux est encore moindre en milieu rural avec seulement 3,1%. De même, seul 2,2% des ménages malgaches disposent d'un compte bancaire dont la majeure partie sont résidents en ville

1.2 Faiblesse des investissements en meubles et en électroménagers

Cette rubrique nous donnera des renseignements sur le taux de possession de certains biens durables par province, avec leur durée moyenne de possession.

▪ Le taux de possession de certains types de bien selon la province :

(Tableau n° 03)

BIENS	Antananarivo	Majunga	Tamatave	Tuléar	Fianarantsoa	Antsiranana	Ensemble
Chaises	64,00	51,90	60,50	48,30	33,20	56,70	50,70
Tables	65,20	62,60	65,30	65,40	37,30	69,60	56,60
Lits	89,00	84,60	85,20	65,40	55,70	91,90	77,40
Autres meubles	34,60	14,10	17,00	20,30	16,50	15,70	22,30
Machines	à 12,40	12,00	10,50	9,20	8,00	16,80	11,00

coudre							
Cuisinière à gaz	2,40	1,50	0,80	2,80	0,50	1,40	1,60
Réfrigérateur	3,90	1,70	1,80	1,00	0,70	1,80	2,10
Congélateur	2,60	1,50	1,80	1,40	1,30	1,60	1,80
Radios	45,90	23,80	33,80	23,50	32,40	26,00	34,00
Radio-cassette	33,10	26,90	18,60	20,40	22,90	33,80	26,10
Chaîne Hi Fi	12,90	5,10	5,40	3,10	2,50	5,80	6,70
TV	24,80	7,00	7,30	4,30	3,80	6,80	11,30
Vélomoteurs	1,70	0,70	0,90	0,60	2,90	2,00	1,60
Bicyclettes	23,90	14,50	21,30	14,00	8,20	32,20	18,10
Appareil photo	4,70	1,70	2,40	1,30	0,90	1,30	2,40
Instrument de							
Musique	1,40	0,80	0,50	0,30	0,50	0,40	0,70
Téléphone fixe	0,90	NS	0,60	1,40	0,20	0,60	0,60
Téléphone							
portable	8,20	2,10	2,80	1,30	0,80	3,50	3,70
Ordinateur	0,70	1,00	0,70	0,30	0,20	0,50	0,50
Vidéo	2,90	0,70	0,60	0,50	0,50	1,30	1,30
Caméra	0,30	0,20	0,50	0,10	0,10	0,10	0,20

(Source : INSTAT/DSM/EPM2005)

Le taux de possession d'appareils électroménagers (cuisinière à gaz, réfrigérateurs...) ont légèrement diminué par rapport à 2004 ; de même que les radios et appareils TV. Par ailleurs, le taux de possession de chaîne HI FI est passé de 3,9% à 6,7% entre 2004 et 2005. La proportion des ménages possédant des téléphones (fixes ou portables) est restée relativement stable, respectivement de 0,6% et 3,7%. Il en est de même pour les ordinateurs (0,5%)

Durée de possession de certains types de bien par Faritany

(Tableau n° 04)

	Meubles	Appareils électroménagers	Appareils Audiovisuels
Antananarivo	7,7	9,1	5,1
Majunga	5,1	9,1	4,4
Antsiranana	4,9	7,9	4
Fianarantsoa	5,1	11	4,2
Tuléar	4,8	8,2	4,2
Tamatave	5,8	9	4,3
Ensemble	6	9,2	4,6

(Source : INSTAT/DSM/EPM2005)

Selon le tableau, la durée moyenne de possession des meubles est d'environ 6 ans ; celles des appareils électroménagers et des appareils audiovisuels sont respectivement de 9 ans et 5 ans.

Mais étant donné le faible pouvoir d'achat de la population, la plupart des malagasy ne procède au remplacement de ses meubles et appareils électroménagers que lorsque ceux-ci ne deviennent obsolètes ou irréparables.

1.3 Le choix de payer comptant plutôt que d'acheter à crédit

Comme nous l'avons défini auparavant, les malagasy se trouvent parmi les gens qui pensent que le crédit à la consommation est particulièrement dangereux. Avant d'acheter quelque chose, ils réfléchissent, comparent et privilégient les plus bas prix.

Ils se demandent d'abord, « quand devrait-on avoir recours au crédit ? »

Il n'y a pas réponse simple à cette question. Il faut dans chaque cas décider si l'achat d'un article à crédit en vaut suffisamment la peine pour justifier le coût supplémentaire :

- en ai-je besoin maintenant ou puis-je attendre et économiser pour l'acheter
- ai-je des économies ou de l'argent au comptant dont je pourrais me servir pour régler l'achat ?
- à combien reviendront les intérêts et les autres frais de financement ?
- puis-je me permettre les versements et les frais que je devrais payer ?
- à combien cet achat portera-t-il mon endettement total ?

Toutes ces questions peuvent se résumer dans le tableau suivant :

(Tableau n° 05)

Option « Cash »	Option « Crédit »
Si le client décide de payer au comptant, il aura à payer : - le prix magasin de l'article - la TVA	Si le client décide d'acheter à crédit, il aura à payer : - le prix de base à crédit de l'article - les assurances - la TVA - les intérêts - la taxe sur les intérêts

(Source : Recherche personnelle)

Nous tenons à préciser que les prix de base ne sont pas identiques pour les achats à crédit et les achats au comptant.

Et tel que nous pouvons le distinguer, il pourrait y avoir beaucoup de différence entre le prix cash et le prix crédit. Mais l'avantage du crédit c'est la facilité de paiement, ne l'oublions pas. Si le client décide d'attendre et d'économiser pour acheter au comptant une autre fois, il ne pourrait pas obtenir sur le champ les articles qu'il voulait.

1.4 La peur de contracter un crédit :

- La culture locale constitue un facteur de blocage au développement de la pratique de la vente à crédit à Madagascar.

Lorsque la quotité cessible d'une personne n'est pas suffisante pour couvrir ses mensualités, le sanctionning pose parfois des conditions telles que ce client doit ouvrir un compte joint avec son/sa conjoint(e) pour garantir le crédit. Parfois, influencée par les valeurs malgaches, la personne désignée comme garant n'accepte pas que son/sa conjoint(e) contracte un crédit sous quelque forme que ce soit.

- La durée du contrat peut ne pas convenir à certaines catégories de personnes

Du à l'instabilité de son niveau de vie, et par souci de ne pas pouvoir honorer ses engagements jusqu'à la date d'échéance, beaucoup de malgaches ne veulent pas s'engager à long terme dans les obligations contractuelles du crédit.

- Les crédits institutionnalisés font peur aux gens

Les crédits institutionnalisés sont fondés sur une convention formelle explicite dans un encadrement juridique ferme, pratiqués par les banques ou par les entreprises.

Deux principales raisons incitent les malgaches à choisir le crédit informel, à travers ses relations de parenté ou ses relations interpersonnelles comme les voisinages, les collègues de travail, les amis... alors que le crédit formel : premièrement, les malgaches n'aiment pas manipuler les dossiers administratifs, et ont beaucoup de mal dans la constitution des dossiers nécessaires à la conclusion du contrat de crédit ; deuxièmement, ils ont peur de tout ce qui est en relation avec le justice. Et pourtant, il y a bel et bien un cadre juridique qui règle d'une manière précise les interactions et obligations entre le client et le commerçant.

Section 2 : Progression des forces concurrentielles

Les entreprises concurrentes sont des adversaires à ne jamais sous estimer. Leur existence, leur potentialité, leur stratégie, leurs forces et faiblesses seraient des éléments à ne pas négliger pour pouvoir rester en compétition, ou encore mieux, pour pouvoir les devancer.

Pour le moment, nous n'avons pas encore vu ou entendu parler d'entreprises qui exercent exactement les mêmes activités que COURTS, par contre, nous pouvons dire que ses concurrents sont constitués par :

- Les vendeurs de meuble : Sept prix meuble, LUXOR, Mr Meuble, Meuble RG...
- Les vendeurs d'électroménagers : NAZA Electronique, Tana Confort, CONFORAMA...
- Les établissements de crédit ou institutions financières : Banques (BNI, BMOI, BOA,...)

Selon les caractéristiques de ses concurrents, nous pouvons affirmer que l'entreprise se trouve face à une concurrence inter produit.

L'évolution des nombres de concurrents par Faritany est donnée par les tableaux suivants :

- Vendeurs de meubles par Faritany :

(Tableau n° 06)

Faritany	Situation avant 2000	Création par année						
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	Ensemble
Antananarivo	55	10	5	5	11	10	6	102
Majunga	8			2		1		11
Antsiranana	5							5
Fianarantsoa	11				1	1	1	14
Tuléar	4		1					5
Tamatave	34	3					1	38
Ensemble	117	13	6	7	12	12	8	175

(Source : INSTAT)

- Vendeurs de matériels électriques :

(Tableau n° 07)

Faritany	Situation avant 2000	Création par année						
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	Ensemble
Antananarivo	163	28	51	25	45	35	29	376
Majunga	18			1	7	3	1	30
Antsiranana	30	3			2	3		38
Fianarantsoa	19	1	3	1	4	4	1	33
Tuléar	6	1	1			1	1	10
Tamatave	36		1	2	1	1		41
Ensemble	272	33	56	29	59	47	32	528

(Source : INSTAT)

- Vendeurs d'appareils électroniques par Faritany :

(Tableau n° 08)

Faritany	Situation avant 2000	Création par année						
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	Ensemble
Antananarivo	49	19	23	18	22	14	3	148
Majunga	1	1	2	2	1	3		7
Antsiranana		1	2		3			6
Fianarantsoa				1				1
Tuléar	1	1		1				3
Tamatave	2	1	1	1	1	1		7
Ensemble	53	23	28	23	27	18	3	172

(Source : INSTAT)

- Etablissements bancaires par Faritany :

(Tableau n° 09)

Faritany	Situation avant 2000	Création par année						
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	Ensemble
Antananarivo	42	1		2				44
Majunga	12							12
Antsiranana	22							22
Fianarantsoa	17							17
Tuléar	14							14
Tamatave	19							19
Ensemble	126	1	0	2	0	0	0	128

(Source : INSTAT)

Nous pouvons tirer à partir de ces données que le nombre de vendeurs de meubles et d'appareils domestiques dans la capitale d'Antananarivo a doublé entre l'année 2000 et l'année 2005. Par contre, les créneaux dans les autres provinces de Madagascar restent encore disponibles à exploiter. Ceci constitue une grande opportunité pour l'entreprise COURTS et correspond à son objectif de couverture nationale.

Toutefois, nous avons constaté que le nouveau produit lancé récemment par la BNI-CL appelé « crédit personnel » constitue une menace majeure pour la société. Concernant les caractéristiques de ce nouveau crédit :

- Il s'agit d'un crédit destiné à financer tout type de dépense, que ce soit les voyages, les meubles, les voitures, les appareils...
- C'est la banque qui se charge de payer les fournisseurs de ses clients au comptant, puis, en fonction des rentrées régulières de ces derniers, ils rembourseront chaque mois les mensualités prévues.
- C'est les clients même qui choisissent la durée de leur crédit
- Les taux d'intérêts appliqués sont variés en fonction de la durée de crédit, dont :
 - Durée de crédit 12 mois = 11%
 - Durée de crédit 24 mois = 22%
 - Durée de crédit 48 mois = 43%
 - Durée de crédit 60 mois = 55%

Si tels sont les principaux problèmes externes rencontrés par l'entreprise au niveau de son environnement, le chapitre suivant exposera les différents problèmes relatifs au déséquilibre du bilan de la société par l'analyse des différents indicateurs de gestion et des divers ratios de solvabilité et de liquidité.

Chapitre II : Problèmes identifiés de par de l'analyse du bilan.

Ce deuxième chapitre est consacré à l'identification des problèmes relatifs à la situation financière de COURTS par l'analyse du bilan. Le bilan, rappelons-le, présente une image fidèle du patrimoine de l'entreprise à un moment donné. Il doit permettre de renseigner les actionnaires et les tiers sur la solvabilité et la liquidité financière de l'entreprise.

Ainsi, pour mener à bien cette analyse, il nous paraît d'abord nécessaire de présenter :

- le bilan, outil de base de notre analyse
- la structure des trois indicateurs financiers que sont les fonds de roulement (FR), les besoins en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette.
- la situation de liquidité de l'entreprise, par le calcul des différents ratios de liquidité.
- la situation de solvabilité de la société, par le calcul de différents ratios de solvabilité.



- Le bilan

Unité en millier d'Ariary

(Tableau n° 10)

	Montant Net au 31/12/06	Montant Net au 31/12/05		Montant au 31/12/2006	Montant au 31/12/2005
ACTIFS NON COURANTS			CAPITAUX PROPRES		
Immobilisations corporelles	397 838,76	427 213,89	Capital	455 000,00	455 000,00
Immobilisations financières	25 700,03	23 655,55	Changement de méthode	163 761,62	323 932,49
			Report à nouveau	- 237 290,34	- 195 751,55
			Résultat en instance d'affectation	- 252 069,95	-
			Résultat net de l'exo	- 233 072,46	- 252 069,95
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	423 538,79	450 869,44	TOTAL CAPITAUX PROPRES	- 103 671,13	331 110,99
			PASSIFS NON COURANTS		
ACTIFS COURANTS			Emprunts et dettes financières	737 105,70	790 494,12
Stocks et encours	621 682,58	978 820,42	TOTAL PASSIFS NON COURANTS	737 105,70	790 494,12
Créances et emplois assimilés	2 979 081,54	3 401 866,13	PASSIFS COURANTS		
Trésorerie et équivalents	60 697,09	102 439,93	Dettes à court terme	49 445,83	124 975,08
TOTAL ACTIFS COURANTS	3 661 461,21	4 483 126,48	Fournisseurs et comptes rattachés	410 469,59	288 935,66
			Provision et PCA	470 132,82	598 905,58
			Autres dettes	337 278,83	547 840,04
			Compte de trésorerie	2 184 238,36	2 251 734,47
			TOTAL PASSIFS COURANTS	3 451 565,43	3 812 390,81
TOTAL DES ACTIFS	4 085 000,00	4 933 995,92	TOTAL PASSIF	4 085 000,00	4 933 995,92

(Source : Etats Financiers COURTS 2005/2006)

- Indicateurs de gestion

De par le bilan que nous venons de présenter découlent les indicateurs de gestion, qui, mis en relation, permettent d'apprécier l'équilibre financier de la société : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

Comme suit se présente la structure de ces indicateurs en 2005 et 2006 :

Unité en millier d'Ariary

(Tableau n° 11)

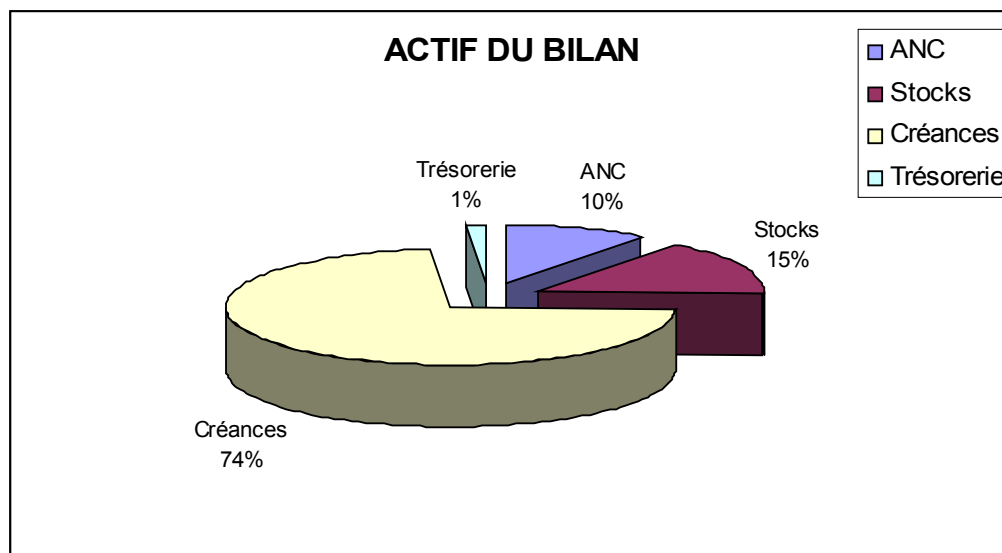
	2 006	2 005	Variation 06/05
Capitaux propres	- 103 671,13	331 110,99	- 131,31
Passifs non courants	737 105,70	790 494,12	- 6,75
Total	633 434,57	1 121 605,11	- 43,52
Immobilisations nettes	423 538,79	450 869,44	- 6,06
Total	423 538,79	450 869,44	
FRNG	209 895,78	670 735,67	- 68,71
Stocks et encours	621 682,58	978 820,42	- 36,49
Créances d'exploitation	2 979 081,54	3 401 866,13	- 12,43
Total	3 600 764,12	4 380 686,55	- 17,80
Dettes fournisseurs	410 469,59	288 935,66	42,06
Autres dettes d'exploitation	386 724,66	672 815,12	- 42,52
Provision et PCA	470 132,82	598 905,58	- 21,50
Total	1 267 327,07	1 560 656,36	- 18,80
BFR	2 333 437,05	2 820 030,19	- 17,25
Disponibilités	60 697,09	102 439,93	- 40,75
Total	60 697,09	102 439,93	
Dettes de trésorerie	2 184 238,36	2 251 734,47	- 3,00
Total	2 184 238,36	2 251 734,47	
Trésorerie nette	- 2 123 541,27	- 2 149 294,54	1,20

(Source : Analyse personnelle)

Le FR est passé de 670 735 670 Ariary en 2005 à 209 895 730 Ariary en 2006, soit une réduction de 68,70% a été enregistrée en 2006. En ce qui concerne le BFR, il a connu une baisse de 17,25% par rapport à celui de l'année 2005. La mise en évidence des emplois cycliques et des ressources cycliques par la décomposition du bilan à travers les figures I et

Il nous aidera à mieux comprendre la formation de ce BFR. Quant à la trésorerie nette de COURTS, elle est toujours négative au cours des deux exercices.

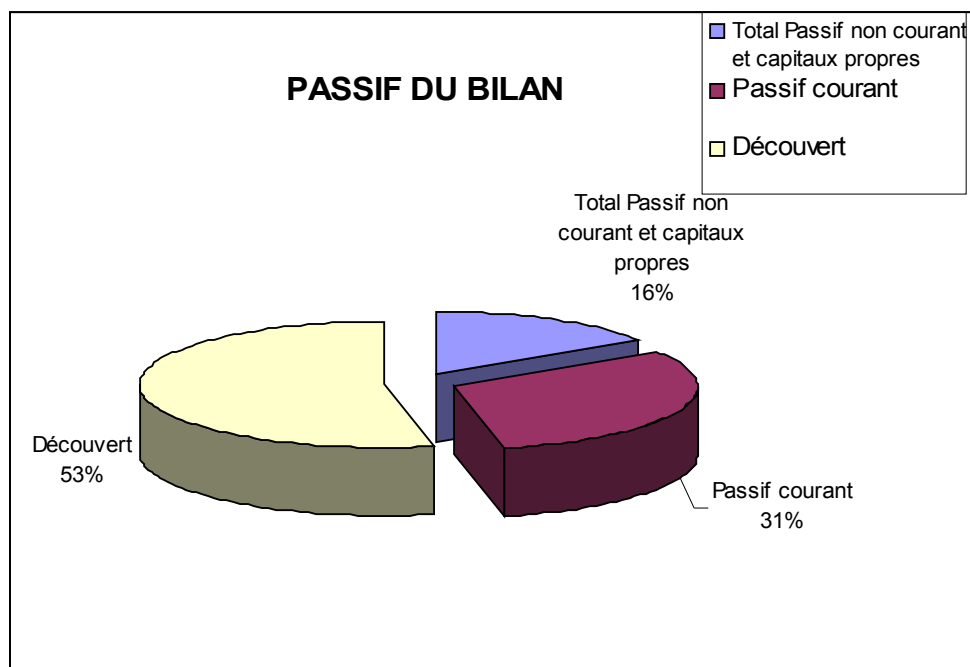
Figure 1 :



(Source : Bilan COURTS 2006)

Les emplois cycliques, constitués par les créances et les stocks, représentent 89% (15% + 74%) de l'actif total.

Figure 2 :



(Source : Bilan COURTS 2006)

Les ressources cycliques, constituées essentiellement par les fournisseurs et comptes rattachés, représentent 31% du passif total.

- **Situation de liquidité :**

La situation de liquidité d'une société est en général conditionnée par la durée de rotation des stocks, la durée du crédit accordée aux clients et celle consentie par les fournisseurs. Par ailleurs, il y a aussi les ratios de liquidité qui permettent de mesurer la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à courts termes. A partir de ces éléments, présentons brièvement la situation de liquidité de COURTS au cours des exercices 2005 et 2006.

• **Durée de rotation des stocks**

Ratio de rotation des stocks = $\frac{\text{Stock moyen} \times 360 \text{ jours}}{\text{Coût d'achat des marchandises vendues}}$

Unité en millier d'Ariary

(Tableau n°12)

Année 2006	Année 2005
*CAMV = 1 386 228,49	*CAMV = 1 615 548,3
*Stock moyen = $\frac{621\,682,58 + 978\,840,42}{2}$	*Stock moyen = $\frac{978\,820,42 + 1\,430\,910,25}{2}$
= 800 261,50	= 1 204 865,33
*Durée rotation des stocks = $\frac{800\,261,50 \times 360}{1\,386\,228,49}$	*Durée rotation des stocks = $\frac{1\,204\,865,33 \times 360}{1\,615\,548,3}$
= 207 jours	= 268 jours
*Vitesse de rotation = $\frac{1\,386\,228,49}{800\,261,50} = 1,73$	*Vitesse de rotation = $\frac{1\,615\,548,3}{1\,204\,865,33} = 1,34$

(Source : Analyse personnelle)

La durée moyenne d'écoulement d'un produit est égale à 207 jours en 2006 si elle était égale à 268 jours en 2005. En d'autre terme, un produit reste en stock pendant 207 jours en moyenne (soit 6,9 mois) avant d'être écoulé.

• **Durée de crédit accordée au client**

$\text{Ratio de crédit client} = \frac{\text{En-cours clients moyen} \times 360 \text{ jours}}{\text{Chiffres d'affaires TTC}}$

L'évolution des délais clients au cours des exercices 2005 et 2006 est décrite par le tableau suivant :

Unité en millier d'Ariary

(Tableau n° 13)

Année 2006	Année 2005
* Vente TTC = 2 757 589,12 x 1,18 = 3 253 955,16	* Vente TTC = 3 080 782,22 x 1,18 = 3 635 323,02
* En-cours moyen = $\frac{2\,979\,081,51 + 3\,401\,866,13}{2}$ = 3 190 473,84	* En-cours moyen = $\frac{3\,401\,866,13 + 2\,412\,071,32}{2}$ = 2 906 968,72
* Délai de recouvrement des créances = $\frac{3\,190\,473,84}{3\,253\,955,16} \times 360j = 353 \text{ jours}$	* Délai de recouvrement des créances = $\frac{2\,906\,968,72}{3\,635\,323,02} \times 360j = 287 \text{ jours}$
* Vitesse de recouvrement = $\frac{3\,253\,955,16}{3\,190\,473,84} = 1,02$	* Vitesse de recouvrement = $\frac{3\,635\,323,02}{2\,906\,968,72} = 1,25$

(Source : Analyse personnelle)

La durée moyenne de crédit accordée au client en 2006 est de 353 jours si elle était de 287 jours en 2005. La vitesse de recouvrement des créances a donc connu un ralentissement entre les deux exercices.

- **Durée de crédit consentie par les fournisseurs**

$$\text{Ratio de crédit fournisseur} = \frac{\text{En-cours moyen des dettes fournisseurs} \times 360 \text{ jours}}{\text{Consommations TTC}}$$

Nous pouvons constater l'évolution de ce ratio par le tableau suivant :

Unité en millier d'Ariary

(Tableau n° 14)

Année 2006	Année 2005
* Approvisionnement TTC = $2\,178\,892,12 \times 1,18 = 2\,571\,092,70$	* Approvisionnement TTC = $2\,494\,306,07 \times 1,18 = 2\,943\,281,16$
* Encours moyen des dettes fournisseur = $\frac{747\,748,42 + 836\,775,7}{2} = 792\,262,06$	* Encours moyen des dettes fournisseur = $\frac{836\,775,7 + 939\,863,64}{2} = 888\,319,67$
* Délai de règlement = $\frac{792\,262,06 \times 360j}{2\,571\,092,70} = 111 \text{ jours}$	* Délai de règlement = $\frac{888\,319,67 \times 360j}{2\,943\,281,16} = 109 \text{ jours}$
* Vitesse de règlement = $\frac{2\,571\,092,70}{792\,262,06} = 3,24$	* Vitesse de règlement = $\frac{2\,943\,281,16}{888\,319,67} = 3,34$

(Source : Analyse personnelle)

La durée moyenne de crédit consentie par les fournisseurs est restée plus ou moins stable entre les deux exercices. Elle est de 111 jours pour l'exercice 2006 et de 109 jours pour 2005.

- **Ratios de liquidité**

Les ratios de liquidité mesurent la capacité de la société à payer ses dettes à court terme. Nous pouvons distinguer les trois ratios de liquidité suivants :

- Ratio de liquidité générale = $\frac{\text{Actifs à moins d'un an}}{\text{Passifs à moins d'un an}}$
- Ratio de trésorerie = $\frac{\text{Créances à moins d'un an} + \text{disponibilités}}{\text{Passifs à moins d'un an}}$
- Ratio de liquidité immédiate = $\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Passifs à moins d'un an}}$

La structure des ratios de liquidité de COURTS

	Année 2006	Année 2005
Liquidité générale	$\frac{3\,661\,461,20}{3\,451\,565,42} = 1,06$	$\frac{4\,483\,126,48}{3\,812\,390,81} = 1,17$
Trésorerie	$\frac{3\,039\,778,63}{3\,451\,565,42} = 0,88$	$\frac{3\,504\,306,06}{3\,812\,390,81} = 0,92$
Liquidité immédiate	$\frac{60\,097,09}{3\,451\,565,42} = 0,017$	$\frac{102\,439,93}{3\,812\,390,81} = 0,026$

(Source : Analyse personnelle)

Les ratios de liquidité générale de COURTS pendant les exercices 2005 et 2006 sont respectivement de 1,17 et 1,06.

En ce qui concerne le ratio de trésorerie, il est égal à 0,88 pour l'année 2006 et 0,92 pour l'année 2005.

Quant aux ratios de liquidité immédiate, ils sont respectivement de 0,017 et 0,026 pour 2006 et 2005.

- **Situation de solvabilité**

Etre solvable c'est être capable de régler toutes ses dettes à temps. Il est donc question de la santé financière de l'entreprise et des risques de défaut de paiement.

Parmi les ratios de solvabilité, nous pouvons distinguer :

- Indépendance financière = $\frac{\text{Endettement total}}{\text{Total Bilan}}$
- Autonomie financière = $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total Bilan}}$
- Taux d'endettement = $\frac{\text{Dettes financières}}{\text{Capitaux propres}}$

Le suivant tableau nous permet d'observer la situation de solvabilité de la société au cours des exercices 2005 et 2006 :

Ratios de solvabilité de COURTS 2005 et 2006

	Année 2006	Année 2005
--	-------------------	-------------------

Indépendance financière	$\frac{4\,188\,671,12}{4\,084\,999,99} = 1,025$	$\frac{4\,602\,884,93}{4\,933\,995,92} = 0,93$
Autonomie financière	$\frac{-103\,671,13}{4\,084\,999,99} = -0,025$	$\frac{331\,110,99}{4\,933\,995,92} = 0,067$
Taux d'endettement	$\frac{786\,551,53}{-103\,671,13} = -7,5$	$\frac{915\,469,2}{331\,110,99} = 2,76$

(Source : Analyse personnelle)

Le premier ratio nous indique que le passif du bilan est constitué à 102,5% par des dettes en 2006 contre 93% en 2005.

Le ratio d'autonomie financière et le taux d'endettement de la société en 2006 sont tous négatifs, si en 2005 ils étaient respectivement de 0,067 et 2,76.

Après cette présentation générale des faits liés à la situation financière de la société suivant l'analyse du bilan, trois problèmes majeurs nous ont particulièrement marqué dont :

- le déséquilibre entre les indicateurs de gestion
- l'irrégularité de la situation de liquidité
- l'insuffisance de solvabilité

Section 1. Déséquilibre existant entre les indicateurs de gestion

En général, le FR devrait servir à financer le BFR, et s'il est suffisamment important pour financer l'intégralité du BFR, alors l'entreprise dispose d'une trésorerie nette positive. A l'inverse, quand le BFR est supérieur au FR, l'entreprise devrait avoir recours à des ressources à court terme pour financer une partie du BFR. Ces ressources constituent des passifs de trésorerie.

D'après le tableau n° 11, le FR et le BFR ont tous les deux diminué au cours de l'exercice 2006, mais pas d'une manière proportionnelle : si le FR a connu une baisse de 68,70%, le BFR lui n'a connu que 17,25%. Cela signifie que le FR s'est dégradé quatre fois plus vite par rapport au BFR.

Ce déséquilibre nous a poussé à traiter dans cette section les problèmes rencontrés par la société au niveau de la gestion de ces indicateurs financiers. Ainsi, cette section comportera trois sous sections dont :

- l'affaiblissement du FR
- l'alourdissement du BFR
- l'effondrement de la trésorerie nette

1.1 Affaiblissement du FR :

Comme nous l'avons déjà mentionné dans la description des faits, le FR 2006 a connu une baisse de 68,70% par rapport à celui de 2005. Cette diminution est très importante. Elle est principalement due par la dégradation des capitaux propres qui sont passés de 331 110 990 Ariary en 2005 à -103 671 130 Ariary en 2006. La diminution des capitaux propres est liée à un manque de rentabilité de l'entreprise, entre autres : l'existence d'un résultat net négatif, d'un résultat en instance d'affectation négatif et d'un report à nouveau négatif. Décidément, les emplois stables ont été intégralement financés par les dettes financières à long et moyens termes.

Cela dit, un FR positif est déjà un signe favorable en terme de solvabilité, puisque cela signifie que les ressources stables sont suffisantes pour financer les emplois stables, et qu'il reste encore une partie de ces ressources qui peuvent financer partiellement les actifs courants, pour 209 895 790 Ariary. (soit 9% du BFR)

Malgré tout, l'existence d'un FR positif ne permet pas de formuler une appréciation relative à l'équilibre financier à court terme. Encore faut-il tenir compte du :

- « degré de liquidité » des actifs courants, soit le temps nécessaire, en moyenne, pour les transformer en monnaie,
- et du « degré d'exigibilité » des dettes à court terme, soit le délai moyen accordé par les tiers pour les régler.

L'utilisation du FR ne prend donc tout son sens que si on rapproche cet indicateur des délais de rotation des stocks, des créances commerciales et des dettes fournisseurs, soit de la notion de besoin en fonds de roulement.

1.2 Alourdissement du besoin en fonds de roulement

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) représente le décalage de trésorerie provenant de l'activité courante de l'entreprise.⁵

⁵ Source : Wikipédia, Encyclopédie libre.

Le BFR de COURTS est positif, ce qui signifie que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit par conséquent financer ces besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (FR), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme.

Par rapport à l'année 2005, le BFR 2006 a diminué de 17,25%.

Malgré cette baisse, le BFR est toujours trop important, avec sa valeur qui est égale à onze fois plus le montant du FR. Or, c'est ce FR qui est normalement destiné à le financer. Évidemment, rien que les 9% du BFR ne peuvent être financés par le FR, qui, lui aussi a connu une dégradation énorme en 2006.

D'après notre analyse, l'importance du BFR est due par le déséquilibre existant entre les emplois cycliques et les ressources cycliques. C'est les figures I et II qui nous font apparaître clairement ce déséquilibre, où les ressources cycliques ne représentent que 30% du passif total alors que les emplois cycliques représentent 89% de l'actif total.

Finalement, seulement 26,70% ($89\% \times 30\%$) du BFR est financé par les ressources cycliques et les 73,30% restes sont financés par d'autres ressources externes.

A moins que, la société ait envisagé de modifier ses relations commerciales avec ses clients et/ou ses fournisseurs, il est tout à fait impossible que les ressources cycliques, composées essentiellement par les dettes fournisseurs à court terme, puissent un jour arriver à financer les emplois cycliques, constitués surtout par les créances clients, avec le décalage énorme existant entre la vitesse de recouvrement des créances et celle du règlement des fournisseurs (1,02 contre 3.24)

1.3 Effondrement de la trésorerie nette:

Si nous revenons au tableau n°11, nous pouvons noter que la trésorerie nette est toujours négative au cours des deux exercices au cours desquelles sa valeur est restée relativement stable. Cela dit, une amélioration de la trésorerie nette de 1,20% a été enregistrée en 2006.

Une trésorerie nette négative signifie que le BFR ne peut être entièrement financé par les ressources à long et moyen termes de l'entreprise ($BFR > FR$). Cette dernière est donc obligée de chercher d'autres ressources de trésorerie pour combler convenablement son BFR. Cette situation nous permet d'affirmer que la société ne dispose pas de ressources propres suffisantes pour financer ses activités.

A présent, si nous considérons les constituants du passif du bilan, nous pouvons constater que la trésorerie Actif de l'entreprise est anormalement insignifiante par rapport à la masse bilancielle. Effectivement, la rubrique trésorerie et équivalent de trésorerie ne représente que 1,48% de l'actif total.

Cette structure de la trésorerie Actif résulte principalement du fait que les décaissements sont trop importants par rapports aux encaissements. En d'autres termes, la vitesse de recouvrement des créances est trop faible par rapport à la vitesse de règlement des dettes fournisseurs.

C'est d'ailleurs à cause de cette insuffisance de la trésorerie Actif, que la société a eu recours au découvert bancaire pour assurer la continuité normale de ses activités jusqu'à encaissement de ses créances. Nous tenons à rappeler que le montant total de découvert contracté par l'entreprise jusqu'au 31 Décembre 2006 s'élève à 2 184 238 360 Ariary, soit 53% du passif total.

En résumé, le BFR de l'entreprise égal à 2 333 427 060 Ariary est financé à :

- 9% par le FRNG
- 2,6 % par la trésorerie Actif
- 88,4% par la trésorerie passif ou découvert bancaire.

Selon la figure II, plus de la moitié du passif du bilan est constituée par le découvert bancaire. Cette structure est dangereuse pour l'équilibre financier de l'entreprise au point de la faire sombrer dans une situation de surendettement. Etant donné que les taux d'intérêt appliqués dans les découverts sont très élevés, l'entreprise risque donc de voir ses charges financières augmentées, et par la suite, sa rentabilité se dégrader.

Finalement, l'entreprise va se retrouver sans aucune capacité de remboursement et ne pourra plus faire des emprunts.

Section 2. Irrégularité de la situation de liquidité

La liquidité de l'entreprise est son aptitude à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante, à trouver de nouvelles sources de financement, et à assurer ainsi à tout moment l'équilibre entre ses recettes et ses dépenses.

Face à cette notion, cette section traitera les problèmes de liquidité rencontrés par la société, notamment engendrés par le ralentissement de la vitesse de recouvrement des créances et l'accélération de la vitesse de règlement des dettes.

Cette deuxième section comportera trois sous sections, dont :

- l'augmentation de la durée du crédit client
- l'insuffisance de la durée de crédit fournisseur
- la déficience des ratios de liquidité

2.1 Augmentation de la durée de crédit client

En se référant au tableau n°13, nous pouvons remarquer une augmentation de la durée moyenne du crédit client de 66 jours en 2006.

Constatons à travers l'exemple ci-dessous, combien l'augmentation de la durée de crédit client peut avoir un impact significatif sur la situation financière de l'entreprise, notamment sur l'équilibre de sa trésorerie.

Exemple :

Supposons qu'une entreprise a réalisé les mouvements enregistrés dans le tableau n° 17 ci-dessous, du mois de Juin au mois de Décembre d'un exercice quelconque. Après, considérons les deux cas de figure « cas 1 » et « cas 2 » dans les tableaux n° 18 et n° 19 pour constater l'effet de l'allongement du délai client sur la trésorerie de la société.

Illustration de l'impact de l'augmentation du délai client

(Tableau n° 17)

	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Ventes		700		1 000	2 000		1 000
Achats	700		800	1 500		500	500

(Source : Recherche personnelle)

Cas 1 : Délai fournisseur 60 jours/ Délai client 90 jours.

(Tableau n° 18)

	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Trésorerie Juin	1 000					
Vente :			700			
• Juillet 700					1 000	
• Sep 1 000						2 000
• Oct 2 000						

• Déc 1 000						
Encaissement	1 000	0	700	0	1 000	2 000
Achats :						
• Juin 700	700					
• Aoû 800			800			
• Sep 1 500					1 500	
• Nov 500						500
• Déc 500						
Décaissement	700		800		1 500	500
Trésorerie	300	300	200	200	-300	1 200

(Source : Recherche personnelle)

Cas 2: Délai fournisseur 60 jours/ Délai client 150 jours.

(Tableau n° 19)

	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Trésorerie Juin	1 000					
Vente :					700	
• Juillet 700						
• Sep 1 000						
• Oct 2 000						
• Déc 1 000						
Encaissement	1 000	0	0	0	700	0
Achats :						
• Juin 700	700					
• Aoû 800			800			
• Sep 1 500					1 500	
• Nov 500						500
• Déc 500						
Décaissement	700		800		1 500	500
Trésorerie	300	300	-500	-500	-1 300	-1 800

(Source : Recherche personnelle)

Le graphe ci-dessous nous aide à mieux comprendre la différence entre les deux cas.

Figure 3 : Impact de l'augmentation du délai client



(Source : Recherche personnelle)

De cette illustration nous pouvons conclure que même en effectuant les mêmes achats et en réalisant les mêmes ventes, pendant les mêmes périodes, s'il existe trop d'écart entre le délai client et le délai fournisseur, la trésorerie s'en trouvera anéantie.

Ainsi, l'augmentation de la durée moyenne de crédit accordée aux clients n'est guère favorable au maintien de l'équilibre de la trésorerie d'une société puisque le ralentissement de la vitesse de recouvrement entraîne l'accumulation des créances, et l'accumulation des créances entraîne le gonflement du BFR. Or, si le BFR devient considérablement supérieur au FR, alors la trésorerie nette aurait une structure désastreuse.

2.2 Insuffisance de la durée moyenne du crédit fournisseur

Pour maintenir une trésorerie équilibrée, les décaissements ne doivent pas normalement dépasser les encaissements. Autrement dit, le délai fournisseurs doit être supérieur au délai clients.

Malheureusement, cette situation est inversée chez COURTS, où entre le délai accordé par la société à ses clients et celui consenti par ses fournisseurs existe un écart significatif constituant une source de déstabilisation pour sa trésorerie.

L'écart entre ces deux ratios est décrit par le tableau suivant :

Comparaison entre délai client et délai fournisseur

(Tableau n° 20)

	2006	2005
Crédit clients	353 jours	287 jours
Crédit fournisseurs	111 jours	109 jours

(Source ; Analyse personnelle)

Selon le tableau, le recouvrement des créances se fait en moyenne tous les 353 jours, tandis que le règlement des fournisseurs s'effectue en moyenne tous les 111 jours. Cela signifie que les décaissements sont plus fréquents par rapport aux encaissements. Mais cette structure ne nous permet pas tout de suite de prononcer sur la situation réelle de la trésorerie de la société, encore faut-il vérifier l'équilibre entre le montant total décaissé et le montant total encaissé.

Le montant total des encaissements peut être obtenu par la différence entre les ventes réalisées (solde du compte 707-Ventes de marchandises) et les créances sur clients non encore recouvrées (solde du compte 411-Clients); tandis que le montant total des décaissements peut être obtenu par la différence entre les diverses charges de consommation (comptes – 60, 61, 62) et les dettes fournisseurs non encore réglées (solde du compte – 401 Fournisseur).

Ce qui nous donne :

ENCAISSEMENT = Chiffre d'affaires TTC – Créances = 3 253 955 160 – 2 979 081 540 =
274 873 620 Ariary

DECAISSEMENT = Consommations TTC – Dettes fournisseurs = 2 571 092 700 – 747 748 420 =
1 823 344 280 Ariary

Ainsi, la valeur des décaissements est égale à six fois plus celle des encaissements. Le déséquilibre au niveau de la trésorerie est confirmé.

2.3 Déficiencia des ratios de liquidité

En se référant au tableau n°15, le ratio de liquidité générale est toujours supérieur à un (1) durant les deux exercices, ce qui signifie que les actifs à moins d'un an peuvent financer à cent pour cent les passifs à moins d'un an. Cependant, nous pouvons remarquer que ce ratio a diminué de 10% entre les deux exercices.

En ce qui concerne le ratio de trésorerie, s'il était déjà inférieur à un (1) en 2005 (0,92), il s'est davantage détérioré en 2006 (0,88). Cela explique que les créances et les disponibilités de la société ne suffisent pas pour régler ses dettes à court terme. Et selon l'évolution de la structure du ratio, cette insuffisance risque de s'agrandir si les responsables ne prennent pas les mesures nécessaires.

Par rapport aux deux ratios que nous venons d'analyser, la structure du ratio de liquidité immédiate est encore plus préoccupante. En fait, la liquidité de l'entreprise en 2006 est tellement insignifiante que seulement 1,7% des dettes à court terme ont pu être réglées avec.

En définitive, la société est loin d'être liquide et peut se retrouver en défaut de paiement à tout moment.

Section 3. Insuffisance de solvabilité

3.1 Ratio d'endettement à long et moyen termes

Le ratio d'endettement à long et moyen termes fait partie des ratios de structure des ressources stables. Il indique le niveau des emprunts stables par rapports aux apports des associés ou actionnaires.

Normalement, ce ratio doit être inférieur à 100%. Autrement dit, les capitaux propres doivent être supérieurs aux capitaux étrangers à long et moyen termes. Or, si nous observons le tableau n° 16, le niveau des dettes à long et moyens termes en 2005 a dépassé deux fois la valeur des capitaux propres. En 2006, la situation s'est encore aggravée puisque les capitaux propres sont virés au négatif, ce qui finalement signifie que les ressources stables ont été pratiquement constituées par les dettes financières à long et moyen termes de la société.

Comme conclusion, nous dirons que la compagnie est tombée dans une sérieuse situation de surendettement.

3.2 Ratio d'autonomie financière

En ce qui concerne le ratio d'autonomie financière, c'est un ratio de solvabilité qui permet de mesurer la capacité de l'entreprise à s'endetter. Rappelons que pour maintenir l'équilibre financier, ce ratio doit être au moins égal à 20%.

Dans le cas de COURTS, ce ratio est égal à 6,7% en 2005 et -2,5% (à cause des capitaux propres négatifs) en 2006. La constitution du second ratio dévoile catégoriquement que la société ne dispose plus de ressources propres pour faire fonctionner normalement ses propres activités, vu que c'est surtout les ressources externes qui financent les besoins nécessaires à l'exploitation de la société. De ce fait, nous pouvons affirmer que COURTS est à cent pour cent dépendante des capitaux étrangers.

Si tels sont les problèmes relevés au niveau de l'analyse du bilan, les problèmes soulevés par l'analyse du compte de résultat seront constatés dans le troisième et dernier chapitre de cette partie.

CHAPITRE III. Problèmes relevés par l'analyse du compte de résultat.

Ce troisième et dernier chapitre considérera les problèmes correspondants à la situation financière de COURTS selon l'analyse du compte de résultat.

A titre de rappel, le compte de résultat est le tableau qui reprend les produits et les charges de l'exercice et dont l'objectif est de déterminer le résultat.

Avant d'entamer notre analyse, il serait d'abord préférable de présenter dans un premier temps le compte de résultat, où les différents soldes intermédiaires de gestion seront mis en évidence afin de mieux expliquer la formation et l'évolution du résultat ; et dans un second temps, la structure des différents ratios financiers, à savoir les ratios d'activité, de profitabilité et de rentabilité.

- Compte de résultat

Unité en millier d'Ariary

(Tableau n° 21)

	Montant au 31/12/2006	Montant au 31/12/2005
Chiffre d'affaires	2 757 589,12	3 080 782,23
Consommation de l'exercice	- 2 178 892,12	- 2 494 306,07
VALEUR AJOUTEE	578 697,00	586 476,16
impôts et taxes	- 55 611,46	- 33 320,01
Charges du personnel	- 267 635,41	- 275 008,13
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	255 450,13	278 148,02
Autres produits opérationnels	28 962,83	172 099,43
Autre charges opérationnelles	- 216 886,44	- 146 311,39
Dotation aux amortissements et provisions	- 235 653,67	- 201 279,62
Reprise sur provision et perte de valeur	44 119,33	11 916,08
RESULTAT OPERATIONNEL	- 124 007,82	114 572,52
Produits financiers	131 886,59	16 852,60
Charges financières	- 302 369,52	- 446 852,44
RESULTAT FINANCIER	- 170 482,93	- 429 999,84
RESULTAT AVANT IMPOT	- 294 490,75	- 315 427,32
IBS	- 13 851,95	- 15 656,72
Impôts différés	75 270,24	79 014,10
RESULTAT NET	- 233 072,46	- 252 069,94

(Sources : Etats financiers COURTS 2005/2006)

- Ratios financiers liés au compte de résultat

Tel qu'il a déjà été défini dans la théorie générale sur l'analyse financière, les ratios nous permettent de porter un jugement sur la situation de l'entreprise. Grâce à la méthode des ratios, nous pouvons faire des comparaisons dans le temps et dans l'espace.

• Ratios d'activité :

$$\text{- Taux de croissance du CA} = \frac{\text{CA}_n - \text{CA}_{n-1}}{\text{CA}_{n-1}} = \frac{2\,757\,589\,120 - 3\,080\,782\,230}{3\,080\,782\,230} = -10,49\%$$

$$\text{- Taux de croissance de la VA} = \frac{\text{VA}_n - \text{VA}_{n-1}}{\text{VA}_{n-1}} = \frac{578\,697\,000 - 586\,476\,160}{586\,476\,160} = -1,32\%$$

VA n-1 586 476 160

Par rapport en 2005, le chiffre d'affaire 2006 a connu une baisse de 10,49%. Quant à la VA, elle a diminué de 1,32%.

• **Ratios de profitabilité :**

- Taux de marge commerciale 06 = $\frac{\text{Marge commerciale}}{\text{CA}} = \frac{940\,809\,320}{2\,757\,589\,120} = 34,1\%$

Taux de marge commerciale 05 = $\frac{988\,425\,370}{3\,080\,782\,230} = 32,08\%$

Le taux de marge commerciale appelé aussi taux de marge sur consommation n'a pas connu beaucoup de modification au cours des deux exercices.

- Profitabilité économique 06 = $\frac{\text{EBE}}{\text{CA}} = \frac{255\,450\,140}{2\,757\,589\,120} = 9,26\%$

Profitabilité économique 05 = $\frac{278\,148\,020}{3\,080\,782\,230} = 9,02\%$

La part de l'EBE par rapport au chiffre d'affaire non plus, n'a pas changé. Elle est toujours dans les environs de 9%.

- Profitabilité nette 06 = $\frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{CA}} = \frac{-233\,072\,460}{2\,757\,589\,120} = -8,45\%$

Profitabilité nette 05 = $\frac{-252\,069\,950}{3\,080\,782\,230} = -8,18\%$

Le ratio de profitabilité nette est toujours négatif. Le rapport du résultat net avec le chiffre d'affaires est égal à -8,45% en 2006, et -8,18% en 2005.

• **Ratios de partage de la Valeur Ajoutée :**

- Rémunération du facteur travail 06 = $\frac{\text{Charge du personnel}}{\text{VA}} = \frac{267\,635\,410}{578\,697\,000} = 46,24\%$

Rémunération du facteur travail 05 = $\frac{275\,008\,130}{586\,476\,160} = 46,89\%$

La portion de la VA consacrée à rémunérer les charges du personnel est restée constante pendant les deux exercices.

- Rémunération du facteur capital 06 = $\frac{\text{EBE}}{\text{VA}} = \frac{255\,450\,140}{578\,697\,000} = 44,14\%$

Rémunération du facteur capital 05 = $\frac{278\,148\,020}{586\,476\,160} = 47,42\%$

La proportion de l'EBE à la VA a légèrement baissé en 2006.

- **Taux de rentabilité :**

- Rentabilité financière = $\frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}}$

Capitaux propres

Le résultat net et les capitaux propres sont négatifs. L'entreprise n'a donc pas l'aptitude à rentabiliser les fonds apportés par les associés.

-Rentabilité économique 06 = $\frac{\text{Résultat courant}}{\text{Actif total}}$ = $\frac{- 294\,490\,750}{4\,085\,000\,000}$ = **- 7,20%**

Actif total 4 085 000 000

Rentabilité économique 05 = $\frac{- 315\,427\,330}{4\,933\,995\,920}$ = **- 6,39%**

4 933 995 920

Le taux de rentabilité économique est égal à – 7,20% en 2006, contre – 6,39% en 2005, soit une évolution à la baisse de 0,81%.

- **Capacité d'autofinancement (CAF)**

CAF = Résultat net + DAP – RAP + VCEAC – PCEA

= -233 072 460 + 235 653 670 – 44 119 330 + 44 141 620 – 13 469 910 = **-10 866 410**

Ariary.

La capacité d'autofinancement dégagée par la société au cours de l'exercice 2006 est négative ce qui équivaut à pas de CAF du tout.

D'après les éléments d'analyse que nous venons de présenter, nous avons relevé les problèmes suivants :

- altération des différents soldes intermédiaires de gestion
- mauvaise structure des différents ratios financiers

Ainsi, ce dernier chapitre comprendra deux sections qui traiteront chacun les problèmes que nous venons de mentionner.

Section 1. Altération des différents Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) :

Le compte de résultat que nous venons de présenter (Tableau n°21) donne une image de la situation générale de COURTS. L'étude de rentabilité se fera par l'analyse des différents SIG, dont :

1.1 Le chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires s'élève à 2 757 589 120 Ariary en 2006, contre 3 080 782 230 Ariary en 2005, soit une évolution à la baisse de 10,49% sur un an.

La régression de ce premier SIG au cours de l'exercice 2006 marque un retournement défavorable de la tendance antérieure et aura certainement des impacts sur la structure de rentabilité de la société.

1.2 La marge commerciale :

La marge commerciale constitue une mesure de flux d'activité commerciale. Elle correspond à un excédent retiré des opérations commerciales après couverture des seules charges externes d'approvisionnement. C'est sur cet excédent que l'entreprise doit par la suite éponger ses charges internes de structure et de fonctionnement.

De ce fait, la proportion de la marge commerciale au chiffre d'affaire est encore insuffisante vu les charges à payer. Mais on peut quand même observer une légère amélioration entre les deux exercices : le taux est passé de 32% à 34% entre 2005 et 2006.

1.3 La valeur ajoutée :

La valeur ajoutée s'est décrue de 1,32% entre les deux exercices. Sa position est plus ou moins stable. Néanmoins, la portion de la VA par rapport au chiffre d'affaire est un peu maigre (21% en 2006 contre 19% en 2005) auprès des diverses charges de fonctionnement à déboursier pour pouvoir dégager un éventuel bénéfice.

1.4 L'Excédent Brut d'Exploitation :

L'excédent brut d'exploitation est ce qui reste de la VA une fois que l'on a payé le personnel et les divers impôts et taxes.

L'EBE de l'entreprise s'élève à 255 450 140 Ariary en 2006, soit 9,26% du chiffre d'affaires, contre 278 148 020 Ariary en 2005, soit 9,02% du chiffre d'affaires.

1.5 Le résultat d'exploitation :

Si nous examinons le compte de résultat, la transformation de ce SIG entre 2005 et 2006 est incontestable. Le résultat est viré du positif au négatif, où le solde est passé de 114 572 520 Ariary en 2005, à – 124 007 820 Ariary en 2006 ; soit une évolution à la baisse de plus de 200%.

Effectivement, au cours de l'exercice 2006, la société a enregistré des charges opérationnelles égales à six fois plus la valeur des produits opérationnels, correspondant en partie à des pertes sur créances irrécouvrables et des pertes sur stock.

C'est ainsi que le résultat d'exploitation de COURTS s'est retrouvé altéré.

1.6 Le résultat financier :

Le résultat financier est obtenu par la différence entre les produits financiers et les charges financières. Les frais financiers définissent le coût de la dette, on les rapporte très souvent au chiffre d'affaires hors taxe. Plus le poids des frais est important, plus l'entreprise est endettée, et moins elle sera capable de dégager de l'autofinancement.

En 2005, le résultat financier de la société est égal à – 429 999 840 Ariary. En 2006, on peut percevoir une nette amélioration de ce SIG qui est devenu égal à – 170 482 930 Ariary, soit une amélioration de 60%.

Malgré tout, un résultat financier négatif signifie que les charges financières sont trop lourdes par rapport aux produits financiers. Evidemment, les charges financières ont deux fois la valeur des produits financiers en 2006. L'EBE ne suffira même pas à régler les frais financiers. Aussi, l'entreprise n'a pas de capacité d'autofinancement et de remboursement d'emprunt.

1.7 Le résultat net de l'exercice :

Les résultats nets de la société durant les deux exercices sont constamment déficitaires. Cette disposition indique que la survie de la société est en danger. Néanmoins, malgré que les chiffres d'affaires réalisés ont baissé, l'état de ce dernier solde s'est amélioré de 7% entre les périodes suite à la progression du résultat financier.

Section 2. Mauvaise structure des différents ratios financiers.

Nous avons déjà présenté au préalable, dans la description des faits, les différents ratios qui permettent de mesurer la rentabilité dégagée par la société. A présent nous allons commenter un à un ces ratios afin de comprendre leur vrai sens.

2.1 Les ratios d'activité

Un taux de croissance de chiffre d'affaires négatif est signe de « marche arrière ». Ainsi, la propriété du premier taux que nous avons calculé dévoile le ralentissement des activités de la société. Evidemment, la réduction du chiffre d'affaires de 10,49% n'est guère favorable à la rentabilité de la société. Ensuite, comparée à l'exercice 2005, la richesse créée par l'entreprise en 2006 s'est décrue de 1,32% suite à cette décroissance du chiffre d'affaires.

2.2 Les ratios de rentabilité

Le ratio de rentabilité des capitaux propres ou rentabilité financière permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés. Ce ratio est négatif en 2005 (-76,12%), ce qui signifie que l'entreprise n'a pas pu rentabiliser les capitaux apportés par les associés. En 2006, l'incorporation des résultats déficitaires dans les capitaux propres a complètement ramolli la composition de cette rubrique, qui est devenue négative.

En ce qui concerne le taux de rentabilité économique, il mesure la capacité de l'entreprise à dégager un résultat en utilisant l'ensemble des moyens, c'est-à-dire, l'ensemble de l'actif. Ce taux est égal à - 7,20% en 2006, contre - 6,39% en 2005, soit une évolution à la baisse de 0,81%. L'aspect de ces ratios montre que l'entreprise n'arrive pas à procréer des profits avec les moyens qui lui sont alloués.

2.3 Les ratios de profitabilité

Les ratios de profitabilité quant à eux sont restés pratiquement invariables au cours des deux exercices. Entre 2005 et 2006, les taux de marge commerciale est passé de 32,08% à 34,1%, le taux de marge brute de 9,02% à 9,26%, et enfin le taux de marge nette de - 8,18% à - 8,45%. Comme nous pouvons le constater, la structure du dernier ratio est très mauvaise depuis 2005 et n'a connu aucune évolution en 2006, ce qui veut dire que le chiffre d'affaires réalisé ne suffit pas encore pour pouvoir dégager un profit.

2.4 Les ratios de partage de la valeur ajoutée

Quant aux ratios de partage de la valeur ajoutée, le taux de rémunération du facteur travail est resté constant pendant les deux périodes, tandis que le taux de rémunération du facteur capital a connu une baisse de 3,28% en 2006.

Conclusion partielle :

D'après le premier chapitre, nous pouvons affirmer qu'il existe encore pas mal d'obstacles liés à l'environnement que la société doit franchir pour croître convenablement.

D'abord, il n'est pas dans l'habitude des Malagasy d'acheter à chaque fois des meubles ou des appareils électroménagers. Ensuite, il y a aussi la culture et la valeur commune malagasy qui sont contre la pratique du crédit. Et enfin, il se trouve que les prix appliqués par la société ne sont pas à la portée des principales cibles visées, c'est-à-dire, des ménages de la

catégorie socio professionnelle faible et moyenne. C'est pour ces principales raisons que, même si COURTS n'a pas encore de concurrents directs sur le marché local, elle n'arrive toujours pas à dégager le bénéfice souhaité.

Ensuite, comme suit se résumant en quelques lignes les anomalies qui nous ont parues marquantes au cours de l'analyse du bilan dans le second chapitre:

- Le FR et le BFR n'évoluent pas ensemble, c'est pourquoi la trésorerie nette est devenue excessivement négative.
- La situation de liquidité de COURTS en 2006 s'est détériorée davantage selon l'évolution des ratios.
- COURTS n'est pas financière autonome, particulièrement en 2006 où ses capitaux propres sont devenus négatifs. De ce fait, ses ressources stables étaient intégralement constituées par les dettes financières à long et moyen termes. L'entreprise risque par conséquent de sombrer dans un surendettement.

Et enfin, la santé financière de COURTS, d'après l'analyse du compte de résultat dans le troisième chapitre, se récapitule comme suit :

D'abord, le résultat de la société est constamment négatif durant les exercices 2005 et 2006. Une diminution du chiffre d'affaires de 10,49% a été enregistrée en 2006. Ensuite, les charges d'approvisionnement sont trop lourdes, aussi la marge commerciale paraît maigre auprès des autres charges de fonctionnement à déboursier. La dégradation de l'EBE, due essentiellement par l'accroissement démesuré des charges opérationnelles, a également marqué notre analyse. Après, l'importance des frais financiers générés par les découverts bancaires et les emprunts à long et moyen termes ont altéré la structure du résultat financier qui s'avère être déficitaire. Enfin, les ratios de rentabilité financière et économique sont tous les deux négatifs en 2006, ce qui traduit l'incapacité de la société à rentabiliser les fonds apportés par les associés d'une part, et les moyens mis en œuvre pour faire fonctionner ses activités d'autre part.

Ensuite, la CAF négative signifie que l'entreprise :

- ne peut pas faire des investissements
- n'est pas apte à rembourser ses emprunts
- n'a pas la capacité de rémunérer ses actionnaires

Ici se termine cette deuxième partie concernant l'analyse critique de la situation financière de la société, dans laquelle nous avons développé trois chapitres dont : les problèmes liés à

l'environnement externe de la société, les problèmes liés à la situation financière de l'entreprise d'après l'analyse du bilan et d'après l'analyse du compte de résultat.

Quant à la troisième et dernière partie de ce mémoire, elle s'enchaînera avec cette deuxième, et proposera des solutions et des recommandations pour remédier aux différents problèmes que nous avons pu déceler dans cette partie.

PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

A part la réalisation de profit, parmi les principaux objectifs de la société COURTS est la contribution à l'amélioration du mode de vie des ménages malagasy par la mise en place du système de vente à crédit. Pour se faire, la société essaie de mettre en œuvre toutes les stratégies nécessaires pour attirer et fidéliser ses clients. Il y a par exemple la mise en vigueur du nouveau système de crédit appelé « Ready Finance » depuis Mars 2007, qui consiste à encourager les clients à acheter plusieurs articles à crédit tant que le montant de leur crédit pré approuvé donné par le système informatique est encore suffisant.

Puis, étant donné que COURTS est la première la seule spécialisée dans le domaine de la vente à crédit à Madagascar, elle a toutes les chances de réussir dans ce domaine à force de mener les actions et les politiques adéquates.

Justement, comme nous l'avons développé précédemment dans la deuxième partie, la pratique de ce système de vente rencontre encore pas mal de problèmes, vis-à-vis des cibles et aussi vis-à-vis de la politique de gestion financière adoptée par l'entreprise. Dans la partie qui va suivre, nous allons voir quelles pourraient être les solutions adéquates à ces problèmes, les solutions retenues et les résultats attendus, et enfin les recommandations générales dont nous jugeons utiles pour rentabiliser les activités de l'entreprise.

Chapitre I. Solutions liées à l'environnement externe de la société

Dans ce chapitre, nous essayerons de proposer des solutions correspondant aux problèmes qui se rapportent sur la culture des gens face au crédit et la progression des forces concurrentielles de l'entreprise, que nous venons d'aborder dans la deuxième partie. Nous envisagerons successivement et en détail ces deux solutions : le renforcement de la

politique de sensibilisation de la clientèle et l'adoption d'une politique de vente adaptée sur le marché.

Section 1 : Renforcement de la politique de sensibilisation de la clientèle

Nous savons d'un côté que les Malagasy hésitent presque souvent à faire des investissements au comptant à cause du prix du produit élevé sur le marché, et que d'un autre côté la psychologie malagasy est encore restreinte face à l'esprit de crédit.

Le renforcement de la politique de sensibilisation de la clientèle s'avère alors fondamental pour influencer les attitudes et les comportements des différentes cibles de la société vis-à-vis du rôle du crédit.

Certes, la société a déjà un département Marketing qui se charge de tout ce qui concerne la communication (la publicité surtout), seulement, d'après le résultat des enquêtes que nous avons mené auprès de certaines personnes, nous avons encore senti beaucoup de réticence lorsqu'on leur parlait de crédit.

L'objectif de la sensibilisation de la clientèle est de supprimer l'attitude hésitante de ces derniers ou même de modifier leur culture financière face à l'esprit de crédit, en leur persuadant des avantages procurés par l'achat à crédit ou par l'engagement à crédit que sont la répartition des charges qui auraient du être déboursées en un seul règlement, ou encore la possibilité de faire un achat à tempérament pour les clients qui n'ont pas généralement les moyens. Autant, cette action serait à la fois bénéfique pour les cibles visées et pour la société qui verrait ses ventes augmentées une fois que la campagne de sensibilisation aurait touché beaucoup de cibles.

Cependant, mettre au point une campagne de sensibilisation n'est pas facile compte tenue des différentes étapes à suivre avant d'atteindre la population cible, qu'est donc pour COURTS l'ensemble des ménages malagasy ne disposant pas de moyens suffisants pour s'acheter des équipements de foyer dispendieux, ou encore ceux désireux d'améliorer la gestion de leur budget par la limitation de leur dépense.

Dans la communication, la difficulté pour l'émetteur est de faire parvenir son message jusqu'au destinataire dans un environnement où les « bruits » sont nombreux. Une étude a démontré qu'un individu pouvait être exposé jusqu'à mille messages publicitaires par jour. Naturellement, il ne les retient pas tous. A cela trois raisons : le phénomène d'attention sélective fait qu'il n'en remarque qu'une toute petite partie ; la distorsion sélective induit une modification du message dans le sens des idées préexistantes et la rétention sélective introduit tous les filtres liés à la mémorisation.

La campagne peut être définie comme toute forme de communication non interactive et payante, ayant pour objectif la promotion des produits ou des services d'une entreprise. Elle s'articule autour de cinq phases principales :

- La fixation des objectifs
- La détermination du budget
- L'élaboration du message
- Le choix des médias
- La mesure de l'efficacité de la campagne

1.1 La fixation des objectifs :

D'une façon générale, une action publicitaire a pour objet d'informer, de persuader ou de rappeler. Cette étape s'inscrit dans le cadre de la politique marketing avec la définition des cibles et la détermination du mix promotionnel à adopter.

1.1.1 Les cibles :

Il peut s'agir d'acheteurs actuels ou potentiels ou encore de prescripteurs. L'audience peut se composer d'individus isolés, de groupes formels ou de publics organisés.

1.1.2 Les mix proportionnels :

Ce sont des actions qui peuvent influencer profondément les performances de l'entreprise, nous pouvons distinguer :

- Le marketing direct :

C'est un marketing interactif qui utilise un ou plusieurs médias en vue d'obtenir une réponse et/ou une transaction. Nous pouvons citer à titre d'exemples : la vente par catalogue, le mailing ou publipostage, le télémarketing, le téléachat, le shopping électronique, les bornes d'achat.

- La promotion des ventes :

Repose sur une grande variété de techniques - coupons, primes, échantillons, remises, concours, salons ou foire – destinées à stimuler à court terme la demande du marché. Elle peut être destinée au consommateur final, à la distribution ou à la force de vente. Les budgets promotionnels sont souvent supérieurs aux budgets publicitaires et ont vu leur importance grandir au cours de ces dernières années. La mise en œuvre d'une action promotionnelle suppose une planification précise.

- Les relations publiques :

Par rapport aux autres outils de communication, les relations publiques semblent particulièrement aptes à développer la notoriété et l'image de l'entreprise dans un climat affectif. Mieux que la publicité, elles ouvrent le dialogue avec les prescripteurs et les autorités publiques.

1.2 La détermination du budget :

D'une façon générale les facteurs devant être pris en compte sont :

- **L'étape dans le cycle de vie** : un nouveau produit aura besoin de plus d'efforts qu'une marque bien établie.
- **La part de marché** : une marque leader investit moins en publicité qu'une marque à faible part qui cherche à progresser.
- **La concurrence** : plus le marché est encombré, plus l'investissement est grand.
- **La répétition** : selon que le message implique un nombre élevé de répétitions ou non, le budget est plus ou moins élevé.
- **Les produits de substitution** : plus ils sont nombreux, plus le besoin de différenciation d'image exige un effort important.

1.3 L'élaboration du message :

L'influence de la publicité sur les ventes n'est pas seulement fonction du montant des sommes engagées, mais également de la manière dont elles sont utilisées, et en particulier du contenu et de la forme du message choisi pour la campagne. L'élaboration d'un message peut être décomposé en trois phases :

- **La conception du message** : en définissant la cible, ses motivations, la personnalité du produit, le positionnement de la marque et les contraintes à respecter, on va dégager l'effet psychologique recherché dans la communication (Quelle attitude désire-t-on modifier ? Quelle connaissance veut-on rendre sensible ? etc...)
- **L'évaluation et la sélection du message** : le message doit d'abord évoquer un désir. Il faut que l'offre soit unique, qu'elle ne puisse s'appliquer à n'importe quel autre produit présent sur le marché. Le message doit être crédible ou facilement démontrable.
- **L'exécution du message** : l'impact d'une publicité ne dépend pas seulement du contenu du message, mais également de la forme. De nombreuses approches sont possibles en ce qui concerne le style d'exécution : la tranche de vie, le style de vie, la fantaisie, l'image ou l'ambiance, le slogan musical, le personnage symbole, l'expertise technique, la preuve scientifique, ou le témoignage.

1.4 Le choix des médias :

Il faut d'abord déterminer la couverture, la fréquence et l'impact désiré, puis répartir l'effort entre médias et supports, et enfin arrêter la programmation. Ceci, permettra de sélectionner les médias les plus adéquats : ainsi, la télévision permet d'obtenir une bien meilleure couverture et l'affichage une bien meilleure fréquence que le cinéma.

1.5 La mesure de l'efficacité de la campagne :

Il faut admettre que pour pouvoir agir sur la cible, une campagne doit être perçue et correctement comprise. Cela dit, une campagne publicitaire n'a généralement pas comme objectif ultime d'être mémorisée, comprise et favorablement jugée par ses destinataires, mais plutôt de modifier leurs attitudes et comportements.

Un effort constant doit être alors entrepris pour mesurer l'efficacité des dépenses en termes de communication et en termes de ventes, avant, pendant et après la diffusion du message.

Section 2. Proposition d'offres adaptées au marché.

Quand nous parlons d'offre, il faut toujours faire référence au couple « produit prix ».

Dans le commerce, il faut offrir le meilleur rapport qualité/prix pour rester compétitif.

2.1 Ajuster les offres aux demandes de la clientèle:

En ce qui concerne les qualités des articles vendus par COURTS, il n'y a pas grande chose à dire vu que la majorité des produits sont importés, COURTS peut devancer les fournisseurs locaux. Cela dit, le choix des clients est aussi conditionné par la matière avec laquelle a été construit un meuble, puisque nous avons remarqué que c'est principalement les entreprises et les sociétés qui viennent acheter des meubles et des mobiliers de bureau chez COURTS, des meubles qui sont essentiellement construits à base de contre plaqué, et que décidément les particuliers préfèrent toujours les meubles en bois dur. Or, rappelons que, il n'y a que les particuliers qui peuvent profiter de l'achat à crédit.

C'est pourquoi nous proposons à l'entreprise de procéder de temps à autres à des études de marché pour identifier les besoins des cibles, dans le but de faire coïncider ses offres avec les attentes des consommateurs, et aussi pour identifier les stratégies menées par les concurrents.

2.2 Ajuster le prix en fonction du pouvoir d'achat des cibles:

En matière de prix, on ne peut pas vraiment dire que COURTS est compétitive.

La solution la plus logique serait de réduire les prix de vente, ce qui ne pourrait être envisagée par la société puisque c'est le coût de revient même des produits importés (approvisionnement, transport, taxe, ...) qui est déjà un prix relativement considérable.

Ainsi, la révision des prix mettrait en cause la rentabilité de la société. En d'autres termes, la réduction des prix de vente ne serait pas bénéfique pour la société du fait que son seuil de rentabilité équivaut presque au prix de vente appliqué.

Par conséquent, la seule et unique solution à ce problème est la limitation des importations. Nous proposons alors à l'entreprise de trouver des sources d'approvisionnement locales, pour ne plus avoir à payer ni des frais de transport, ni des taxes douanières qui alourdissent ses charges d'exploitation. En choisissant cette politique, COURTS verrait sa marge commerciale augmentée et pourrait appliquer des prix beaucoup plus compétitifs. D'ailleurs, si nous revenions à l'historique de la société présenté dans la première partie de ce mémoire, cette stratégie a été appliquée par les autres sociétés COURTS. Aussi, non seulement les activités de la société connaîtront une amélioration mais aussi les industries et les mains d'œuvre locales seront stimulées.

Exemples :

En matière de meuble, deux sources d'approvisionnement locales peuvent être envisagées par la société :

- S'approvisionner directement auprès des fournisseurs locaux (Ex : Sept prix meubles, Hazovato, Meubles RG...)
- Recourir à la coopération des industries locales. (Ex : fournisseurs de matières premières, menuisiers, techniciens...)

Telles sont les propositions de solutions que nous estimons nécessaires concernant les problèmes liés à l'environnement externe de la société. En ce qui concerne les solutions liées au redressement de l'équilibre du bilan, nous allons les voir dans le chapitre qui va suivre.

Chapitre II : Solutions liées au redressement de l'équilibre du bilan

Section 1 : Amélioration du Fonds de Roulement (FR)

Le fonds de roulement est égal à la différence entre les ressources stables (Capitaux propres + Passifs à plus d'un an) et les emplois stables (Actifs Immobilisés). Il sert à financer une partie du besoin en fonds de roulement.

Dans le cas de COURTS, avec le BFR qui est égal à onze fois plus le FR, on peut dire qu'il existe un écart trop important entre les deux indicateurs. L'augmentation du FR est donc primordiale pour pouvoir équilibrer ces deux indicateurs.

Pour se faire, deux solutions peuvent être envisagées par la société :

- Procéder à une augmentation de ses capitaux propres, d'autant plus que ce poste affichait un solde négatif en 2006, ou
- Procéder à la diminution des emplois stables au moyen de désinvestissement.

Notons que lorsque le déséquilibre est sérieux, il est tout à fait possible d'associer les deux solutions pour obtenir un meilleur résultat.

1.1 Augmentation des capitaux propres

L'entreprise peut procéder à l'augmentation de ses capitaux propres soit :

- par émission d'actions nouvelles
- par augmentation de la valeur nominale des actions
- par incorporation des dettes dans les capitaux propres
- par amélioration de son résultat net.

1.2 Diminution des emplois stables

Effectivement, il est tout à fait possible d'améliorer le FR par la diminution des emplois stables au moyen de désinvestissement.

Le désinvestissement est une action qui consiste à diminuer, par des cessions, les actifs d'une entreprise.

Voici des exemples de désinvestissement pouvant être réalisés par la société :

- Cession des immobilisations inutiles
- Cession des immobilisations improductives
- Fermeture des magasins ne parvenant pas à dégager les résultats souhaités.

En plus, le désinvestissement ne contribue pas seulement à l'amélioration de la structure du FR, mais aussi à la diminution des charges d'exploitation de la société, telles que : les charges d'entretien et de réparation des matériels, les charges locatives, les charges du personnel...

Mais particulièrement pour le cas de COURTS, il n'est pas indispensable de faire un désinvestissement vu que les actifs immobilisés ne sont pas relativement importants par rapport au total de l'actif (Immobilisation = 10% Actif Total), sauf pour le cas des branches improductives qui doivent être nécessairement supprimées (tel le cas de COURTS Behoririka qui a été récemment fermé). Par conséquent, nous discernons que c'est la première solution qui doit être retenue par la société.

Section 2 : Réduction du Besoin en Fonds de Roulement (BFR):

Dans la deuxième partie du mémoire où nous avons exposé les différents problèmes rencontrés par la société COURTS, nous avons mentionné le fait que le BFR est trop lourd par rapport au FR à cause du déséquilibre existant entre les emplois et les ressources cycliques.

En complément avec l'augmentation du FR, la diminution du BFR doit être envisagée par la société pour redresser rapidement l'équilibre entre ces deux indicateurs.

Etant donné que le BFR est égal à la différence entre les ressources cycliques et les emplois cycliques, la réduction du BFR peut se faire de deux manières, soit :

- par augmentation des ressources cycliques
- par réduction des emplois cycliques.

2.1 Augmentation des ressources cycliques :

Pour alléger le BFR, les ressources cycliques doivent approximativement égaler les emplois cycliques. Dans le cas de COURTS, la valeur des emplois cycliques est égale à trois fois celle des ressources cycliques, ce qui présente déjà une différence énorme entre les deux agrégats.

Les ressources cycliques, rappelons le, sont essentiellement constituées par les dettes fournisseurs et les autres dettes d'exploitation à court terme. Son accumulation dépend largement des conditions de paiement convenues avec les fournisseurs ou les tiers, notamment en matière de délais de règlement. Plus les délais de crédit accordés par les fournisseurs sont allongés, plus les ressources cycliques s'amassent pour pouvoir couvrir les emplois cycliques.

Bref, la société doit songer à négocier de nouvelles conditions de règlement avec ses fournisseurs et essayer d'obtenir les meilleurs délais possibles. Rappelons qu'en 2006, la durée moyenne de crédit consentie par les fournisseurs à l'entreprise est égale à 111 jours si la durée moyenne des crédits accordés aux clients est égale à 353 jours.

2.2 Diminution des emplois cycliques

Les emplois cycliques sont principalement composés par les stocks et les créances. En consultant la Figure I dans la deuxième partie, nous pouvons constater que le poste stock ne représente pas beaucoup (16,85%) dans la constitution des emplois cycliques. Par contre, c'est les créances qui se trouvent être un peu trop importantes et constituent les 83,15% restes des emplois cycliques.

Or, l'augmentation de la durée moyenne des crédits accordés aux clients, traduite par l'accélération de la vitesse de recouvrement des créances n'est pas envisageable chez les entreprises qui appliquent un système de vente à crédit. En effet, l'inconvénient du crédit, c'est qu'il prive l'entreprise de liquidité d'où la nécessité d'un refinancement de ses besoins en fonds de roulement, pour ainsi dire que, les entreprises qui adoptent ce système doivent faire très attention dans la gestion et le contrôle des crédits à la clientèle.

Finalement, entre les deux solutions que nous venons de proposer, c'est la première, c'est-à-dire, l'augmentation des ressources cycliques par le ralentissement de la vitesse de règlement des dettes fournisseurs qui correspond au mieux à la situation de COURTS.

Section 3 : Optimisation de la Trésorerie nette :

Rappelons tout d'abord que la trésorerie nette est obtenue par la différence entre le FR et le BFR. Dans ce cas, l'amélioration du FR et la réduction du BFR que nous venons d'avancer dans les sous sections précédentes constituent déjà des solutions relatives à l'optimisation de la trésorerie nette.

Mais il existe également une autre façon de calculer la Trésorerie nette, par la différence entre la trésorerie Actif et la trésorerie Passif. Pour obtenir une trésorerie nette positive, il faut que les trésoreries figurant à l'actif du bilan, c'est-à-dire, les espèces en caisse et les fonds déposés en banque excèdent les concours bancaires figurant au passif du bilan.

Dans le cas de COURTS, cette situation est complètement inversée où la trésorerie Actif est égale à 1% du total du bilan, alors que la trésorerie Passif représente 53% du passif total. Malgré tout, il est peu probable d'envisager l'accroissement des trésoreries Actif à cause de la politique de recouvrement adoptée par la société. Donc pour remédier au problème de la trésorerie nette, l'entreprise ne doit pas seulement faire appel à des emprunts externes, générateurs de frais financiers énormes, mais aussi de chercher des techniques capables de réguler la structure de la trésorerie, par exemple, par l'équilibre entre les encaissements et les décaissements.

Après ces diverses propositions de solutions visant à l'équilibre du bilan, les solutions liées à l'optimisation du résultat net de l'entreprise seront invoquées dans le chapitre suivant.

Chapitre III : Solutions concernant l'optimisation du résultat financier.

D'après l'analyse du compte de résultat que nous avons effectué dans la deuxième partie, nous avons pu observer une décroissance générale au niveau des différents soldes

intermédiaires de gestion affectant à cent pour cent la rentabilité des activités de la société. Cette circonstance est certainement due par l'altération du chiffre d'affaires et l'alourdissement des diverses charges. Pour palier ce problème, nous avons envisagé deux solutions majeures, dont : l'amélioration de la marge commerciale et la diminution des diverses charges d'exploitation de la société.

Section 1. Amélioration de la marge commerciale

Rappelons tout d'abord que la marge commerciale est constituée par la différence entre le chiffre d'affaires et le coût d'achat des marchandises vendues.

Donc, pour améliorer ce solde, deux solutions sont envisageables, soit :

- l'augmentation du chiffre d'affaires par la pratique de la vente à grande échelle.
- la diminution des coûts d'approvisionnement des marchandises.

1.1 Augmentation du chiffre d'affaires

Sachons tout d'abord que la totalité des chiffres d'affaires réalisés par COURTS inscrits dans le compte de résultat est composée en partie par des ventes au comptant (soit 29,38%).

L'augmentation ou la diminution du chiffre d'affaires réalisé dépend de deux facteurs dont l'un est interne à l'entreprise (l'efficacité de la communication) et l'autre externe à l'entreprise (l'évolution du pouvoir d'achat des ménages). Donc, pour faire évoluer son chiffre d'affaires, COURTS doit agir sur deux points :

- Elle doit beaucoup miser sur sa technique de communication afin d'attirer et de fidéliser le maximum de clients pour faire augmenter ses ventes. En effet, le profit n'est autre que la résultante de la satisfaction du client.⁶
- Elle doit également renforcer ses ventes au comptant, en attendant que le système de vente à crédit soit bien reçu par les cibles, pour équilibrer son bilan et rentabiliser ses activités. Elle devrait par conséquent promouvoir ses ventes au comptant pour assurer sa pérennité.

1.2 Diminution des coûts d'approvisionnement des marchandises :

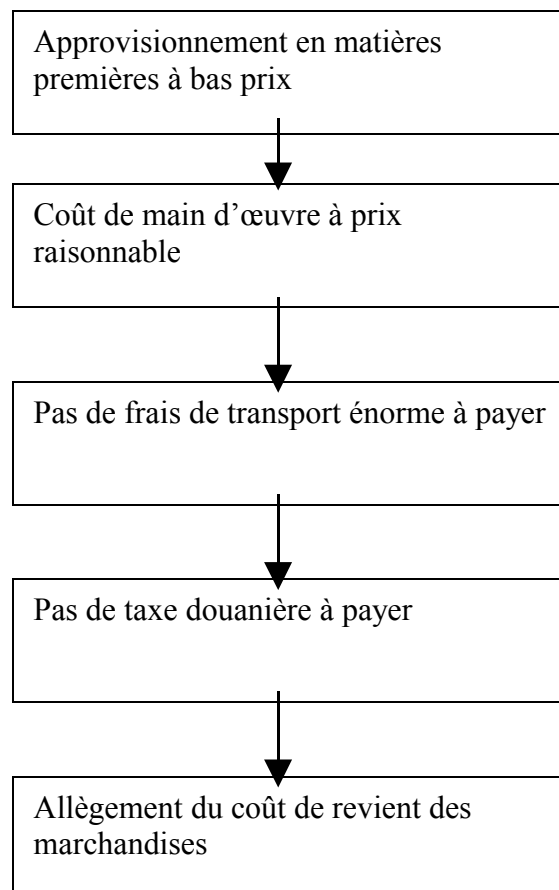
Pour obtenir une meilleure marge commerciale, l'entreprise doit essayer de minimiser son coût de revient ou ses dépenses en approvisionnement. Comme nous l'avons déjà avancé dans le premier chapitre, l'entreprise peut réduire ses coûts par la limitation des importations.

En matière de meubles, cette solution est envisageable du fait qu'il commence à y avoir des fournisseurs malagasy qui arrivent à donner de très bonne qualité de main d'œuvre sur le

⁶ Source : Marketing et Communication

marché local, d'autant plus que, sur place les matières premières sont à bas prix et pourtant de bonne qualité.

Les avantages d'une source d'approvisionnement locale en matière de meuble sont résumés par le schéma suivant :



En plus, selon les historiques de la société, la majorité des produits vendus par tous les magasins COURTS sont d'origine local, c'est-à-dire, les matières premières sont locales, les mains d'œuvre sont locales, seules les techniques appliquées sont de la société COURTS mère.

Et en ce qui concerne les appareils électroniques et électroménagers, il faut également essayer de trouver les meilleurs fournisseurs sur place ou à l'étranger, en terme de prix et de qualité, pour que les prix de vente appliqués ne se diffèrent pas trop de ceux des concurrents.

Les avantages d'un approvisionnement sur place sont :

- d'éviter les coûts de transport énorme
- d'éviter les taxes douanières
- d'éviter les pertes de change générées lors des règlements en devise
- de faciliter les services après vente

Que ce soit en matière de meuble ou d'appareil électronique, COURTS doit toujours faire une étude comparative des avantages et des inconvénients entre « fournisseurs locaux » et « fournisseurs étrangers ».

Nous proposons, ci-dessous, un modèle de tableau comparatif entre fournisseurs locaux et fournisseurs étrangers pour faciliter cette étude.

Tableau comparatif entre Fournisseurs locaux et Fournisseurs étrangers

(Tableau n°22)

	Fournisseurs Etrangers	Fournisseurs locaux
Prix unitaire du produit		
Taxe (douane – TVA)		
Coût de transport		
Conditions de garantie		
Conditions de SAV		
Durée de crédit		
Avantages		
Inconvénients		
Observations générales		

(Source : Recherche personnelle)

Section 2.Réduction des diverses charges :

2.1 Les charges financières :

Etant donné que la société a un problème de trésorerie résultant de sa politique de recouvrement, elle a cherché d'autres moyens de financement pour faire face à ses diverses charges de fonctionnement. Elle a donc choisi de contracter un découvert auprès de l'une de ses banques pour remédier à cette situation. L'inconvénient est que le taux de découvert appliqué par la banque est très élevé (dans les environs de 18%), ce qui a entraîné le gonflement de ses charges financières.

Nous proposons alors à l'entreprise de trouver des techniques pouvant générer de la trésorerie telles que la négociation du meilleur délai de crédit fournisseur pour ralentir les paiements, ou bien la stimulation des ventes au comptant pour garnir la trésorerie

Et même si le recours au crédit s'avère indispensable, les responsables doivent revoir tous les moyens de financement proposés par les banques pour choisir celui qui conviendrait au mieux au système de vente à crédit pratiqué par COURTS. (*cf. tableau comparatif des offres de financement d'une banque*).

2.2 Les charges opérationnelles

En ce qui concerne les autres charges d'exploitation, l'entreprise doit étudier de près la vraie raison de leur hausse, et essayer de les équilibrer en tant que possible avec les autres

produits d'exploitation pour améliorer la structure du résultat opérationnel ainsi que la structure de sa capacité d'autonomie financière.

D'après les informations financières que nous avons reçues, 83.6% des charges opérationnelles sont constituées par les pertes sur créances irrécouvrables et les pertes sur stocks. La mise en place d'un système de contrôle rigoureux au niveau du suivi des stocks et des créances doit être envisagée pour limiter ces risques.

Ainsi, telles sont les propositions de solutions possibles pour optimiser le résultat net de l'entreprise.

Ensuite, parmi toutes les propositions de solutions que nous avons avancées dans ces trois premiers chapitres, certaines s'avèrent être fiables et urgentes pour redresser rapidement la situation financière de l'entreprise. Il s'agit des solutions retenues qui seront traitées en détails dans le dernier chapitre avec les résultats attendus et les recommandations générales.

Chapitre IV : Solutions retenues et résultats attendus.

On évoquera successivement dans ce chapitre les solutions à retenir autrement les solutions fiables et nécessaires à mettre en œuvre pour la bonne marche du thème proposé qu'est, rappelons-le, l'amélioration de la situation financière de la société COURTS. Les solutions retenues ont été sélectionnées parmi les propositions de solutions qui concernent la clientèle et l'équilibre financier de la société.

Les résultats attendus constituent, en général, la contribution à l'amélioration de la société étudiée tant du point de vue économique et financier que du point de vue social. Nous

détaillerons donc successivement dans les sections qui suivent les solutions retenues et les résultats attendus.

Section 1 : Solutions retenues

Il faut noter que les solutions retenues sont les actions à entreprendre pour une société étudiée conformément aux problèmes constatés et les propositions de solutions avancées. Nous avons jugé indispensable de mettre en œuvre des actions visant à améliorer la santé financière de la société telles : l'optimisation de son résultat net par la pratique de la vente à grande échelle et par la réduction de certaines charges pouvant être évitées, ensuite, le redressement de l'équilibre entre le FR et le BFR respectivement par l'augmentation des capitaux propres et de la durée de crédit fournisseur, et enfin le choix de la campagne de sensibilisation à mettre en œuvre pour bâtir un terrain de confiance avec les clients.

1.1 Actions visant à optimiser le résultat net de la société :

Deux actions principales ont été envisagées pour améliorer le résultat :

- la réduction des charges nuisant à la santé financière de la société
- l'augmentation des quantités vendues.

Nous entendons par charges nuisant à la santé financière de la société les charges ne contribuant pas à son avancement mais plutôt à sa perte. Dans le cas de notre société, nous pouvons citer à titre d'exemples les pertes sur stocks et les pertes sur créances irrécouvrables qui sont respectivement de 5 682 130 Ariary et de 175 665 560 Ariary en 2006. Ces genres de perte peuvent être évités par la mise en œuvre d'un contrôle plus rigoureux au niveau des suivis des stocks et des créances. C'est dans ces conditions que l'auditeur interne est appelé à intervenir pour identifier les procédures transgressées et d'apporter les mesures rectificatives pour éviter les risques de répétition.

Ensuite, les charges financières doivent être obligatoirement réduites en parallèle avec le découvert bancaire contracté par la société, puisque même l'excédent brut d'exploitation qui est égal à 255 450 130 Ariary n'arrive pas à financer les charges financières de 302 369 520 Ariary en 2006. Or la norme prévoit que pour maintenir l'équilibre financier, le poids des charges financières ne doit pas dépasser les 30% de l'excédent brut d'exploitation. C'est pourquoi, nous allons essayer de combiner des techniques qui peuvent générer de la trésorerie, et ce dans le but de réduire les crédits contractés auprès des banques et les intérêts d'emprunt qui en découlent.

Quant à la pratique de la vente à grande échelle, elle permet de diminuer le coût fixe unitaire par produit et de dégager ainsi une meilleure marge bénéficiaire. Ainsi, le taux de rentabilité

dégagé par un accroissement du chiffre d'affaires de 10% n'est pas le même que celui dégagé par un accroissement du chiffre d'affaires de 25%.

Pour concrétiser les solutions que nous avons avancées et pour mesurer leurs effets, nous allons vérifier toutes ces propositions à travers la situation de la société en 2006. Pour ce faire, établissons un tableau à double entrée faisant apparaître les différences entre la situation réelle de la société et la situation tenant compte de nos solutions que nous appellerons « situation après redressement ».

Tableau comparatif entre le compte de résultat de la société et les comptes de résultat comportant nos corrections :

Unité en millier d'Ariary.

(Tableau n° 23)

	Situation Avant redressement	Situation Après redressement CA accru de 10%	Situation Après redressement CA accru de 25%
Chiffre d'affaires Consommation de l'exercice (1)	2 757 589,12 - 2 178 892,12	3 033 348,03 - 2 383 784,94	3 446 986,40 - 2 602 731,24
VALEUR AJOUTEE	578 697,00	649 563,09	844 255,16
Impôts et taxes Charges du personnel	- 55 611,46 - 267 635,41	- 55 611,46 - 267 635,41	- 55 611,46 - 267 635,41
EXCEDENTS BRUT D'EXPLOITATION	255 450,13	326 316,22	521 008,29

Autres produits opérationnels	28 962,83	28 962,83	28 962,83
Autres charges opérationnelles	- 216 886,44	- 123 370,53	- 123 370,53
Dotations aux amortissements et aux provisions	- 235 653,67	- 235 653,67	- 235 653,67
Reprise sur provisions et perte de valeur	44 119,33	44 119,33	44 119,33
RESULTAT OPERATIONNEL	- 124 007,82	40 374,18	235 066,25
Produits financiers	131 886,59	131 886,59	131 886,59
Charges financières	- 302 369,52	- 56 099,01	- 56 099,01
RESULTAT FINANCIER	- 170 482,93	75 787,58	75 787,58
RESULTAT AVANT IMPOT	- 294 490,75	116 161,76	310 853,83
IBS	- 13 851,95	- 56 990,98	- 93 256,15
Impôts différés	75 270,24	75 270,24	75 270,24
RESULTAT NET	- 233 072,46	134 441,02	292 867,92

(Source : Recherche personnelle)

(1) dont : - Achats consommés	1 459 641,99	donc 70%
- Services extérieurs	719 250,13	donc 30%

En pourcentage ce tableau donne :

(Tableau n° 24)

	Situation Avant redressement	Situation Après redressement CA accru de 10%	Situation Après redressement CA accru de 25%
Chiffre d'affaires	100.00	100.00	100.00
Consommation de l'exercice (1)	-79.02	-78.59	-75.51
VALEUR AJOUTEE	20.98	21.41	24.49
Impôts et taxes	- 2.02	-1.83	-1.61
Charges du personnel	- 9.7	-8.83	-7.76
EXCEDENTS BRUT D'EXPLOITATION	9.26	10.75	15.12
Autres produits opérationnels	1.05	0.95	0.84
Autres charges opérationnelles	-7.86	-4.07	-3.58
Dotations aux amortissements et aux provisions	-8.54	-7.77	-6.84
Reprise sur provisions et perte de valeur	1.60	1.45	1.28
RESULTAT OPERATIONNEL	-4.49	1.31	6.82
Produits financiers	4.78	4.35	3.87
Charges financières	-10.96	-1.84	-1.63
RESULTAT FINANCIER	-6.18	2.51	2.24
RESULTAT AVANT IMPOT	-10.68	3.82	9.02
IBS	-0.50	-1.87	-2.70

Impôts différés	2.73	2.48	2.8
RESULTAT NET	-8.45	4.43	8.50

(Source : Recherche personnelle)

Les achats consommés sont des charges variables, c'est-à-dire, des charges qui varient en fonction des quantités achetées, tandis que les services externes sont plus ou moins des charges fixes, c'est-à-dire qu'ils varient mais pas beaucoup et pas en fonction des quantités achetées.

Suivant notre analyse et selon la nature des charges, nous avons estimé que 67,23% de ces services externes sont fixes et que les 32,77% restes sont variables. C'est ainsi que nous sommes parvenus aux résultats affichés dans le tableau ci-dessus.

Rappelons que le taux de profitabilité de la société est égal à -8,45% en 2006, ce qui signifie que les ventes réalisées n'ont pas suffi pour dégager un profit face aux diverses charges de fonctionnement à régler.

Les taux de profitabilité dégagés par les deux nouveaux cas sont :

- avec le CA accru de 10%, taux de profitabilité = $\frac{134\,441\,020}{3\,033\,348\,030} = \mathbf{4,43\%}$
- avec le CA accru de 25%, le taux de profitabilité = $\frac{292\,867\,920}{3\,446\,986\,640} = \mathbf{8,50\%}$

Ces résultats disent que si l'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 3 033 348 030 Ariary, 4,43% de cette somme représente le résultat net. Par contre, si elle fait un chiffre d'affaires de 3 446 986 640 Ariary, 8,50% de ce total représente le profit net. Ici, nous avons pu prouver que la pratique de la vente à grande échelle est efficace pour la rentabilité et la pérennité de la société vu l'importance de certaines charges qui sont considérées comme plus ou moins fixes.

Mais c'est également la diminution des charges financières de 246 750 510 Ariary (intérêts liés au découvert) en parallèle avec la diminution du découvert bancaire qui a contribué à l'obtention de ces résultats. C'est à travers le bilan corrélatif au nouveau compte de résultat

que nous puissions constater les changements opérés au niveau de ce découvert bancaire. Le nouveau bilan que nous allons présenter se rapportera uniquement à l'augmentation du chiffre d'affaires de 25% et comportera les diverses solutions jugées utiles pour le redressement du bilan réel.

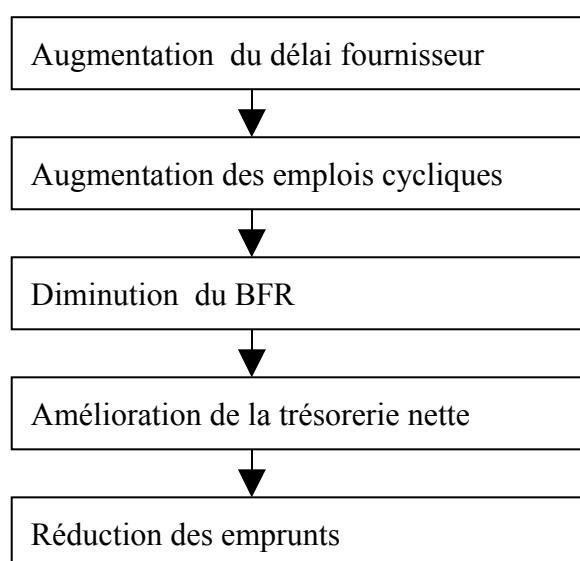
1.2 Actions visant à redresser l'équilibre du bilan :

Tel que nous l'avons déjà développé dans la partie précédente, le déséquilibre du bilan est surtout constitué par l'écart démesuré entre le FR et le BFR qui a fait d'ailleurs ressortir une trésorerie nette excessivement négative.

Parmi les propositions de solutions, nous avons particulièrement retenues :

- L'obtention d'un meilleur délai fournisseur.
- L'accroissement des capitaux propres.

Dans le bilan que nous allons proposer, nous avons supposé que le délai fournisseur est égal à 170 jours au lieu de 111 jours comme dans le cas réel, et ce qui a donné un solde fournisseur égal à 2 063 823 680 Ariary après les diverses transactions opérées au niveau de ce poste, c'est-à-dire, les consommations prévues à l'augmentation du chiffre d'affaires. Les effets apportés par cette augmentation du délai fournisseur peuvent être représentés par le schéma ci-dessous :



En ce qui concerne l'augmentation des capitaux propres, nous avons estimé une augmentation du capital social de 525 000 000 Ariary en complément avec le profit dégagé par notre nouveau compte de résultat qui est égal à 292 867 920 Ariary, et ce qui a donné en fin de compte des capitaux propres égaux à 947 269 250 Ariary.

Cette estimation a été basée sur certaines règles comptables telles que :

- Les capitaux propres doivent être supérieurs aux emprunts à long et moyen termes.
- Les capitaux propres ne doivent pas être inférieurs à la moitié du capital social
- Les capitaux propres doivent représenter au moins 20% du passif total.

Tableau comparatif entre le bilan de la société et le bilan considérant nos propositions de solutions :

Unité en millier d'Ariary.

(Tableau n° 25)

	Situation 2006 Avant redressement	Situation 2006 Après redressement		Situation 2006 Avant redressement	Situation 2006 Après redressement
ACTIFS NON COURANTS			CAPITAUX PROPRES		
Immobilisations corporelles	397 838,76	397 838,76	Capital social	455 000,00	980 000,00
Immobilisations financières	25 700,03	25 700,03	Changement de méthode	163 761,62	163 761,62
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	423 538,79	423 538,79	Reports à nouveau	- 237 290,34	- 237 290,34
			Résultat net en instance d'affectation	- 252 069,95	- 252 069,95
			Résultat net de l'exercice	- 233 072,46	292 867,92
			TOTAL CAPITAUX PROPRES	- 103 671,13	947 269,25
ACTIFS COURANTS			PASSIFS NON COURANTS		
Stocks et encours	621 682,58	627 364,71	Emprunts et dettes financières	737 105,70	737 105,70
Créances et emplois assimilés	2 979 081,54	3 549 493,42	TOTAL PASSIFS NON COURANTS	737 105,70	737 105,70
Trésorerie et équivalents	60 697,09	125 000,00	PASSIFS COURANTS		
TOTAL ATCIFS COURANTS	3 661 461,21	4 301 858,13	Dettes à court terme	49 445,83	49 445,83
			Fournisseurs et comptes rattachés	410 469,59	2 063 823,68
			Provision et PCA	470 132,82	470 132,82
			Autres dettes d'exploitation	337 278,83	337 278,83
			Compte de trésorerie	2 184 238,36	120 340,81
			TOTAL PASSIFS COURANTS	3 451 565,43	3 041 021,97
TOTAL DES ACTIFS	4 085 000,00	4 725 396,92	TOTAL DES PASSIFS	4 085 000,00	4 725 396,91

(Source : Recherche personnelle)

Pour les détails des redressements effectués sur certains comptes, voir Annexe n°01

Tableau comparatif en pourcentage entre le bilan de la société et le bilan considérant nos propositions de solutions :

(Tableau n°

27)

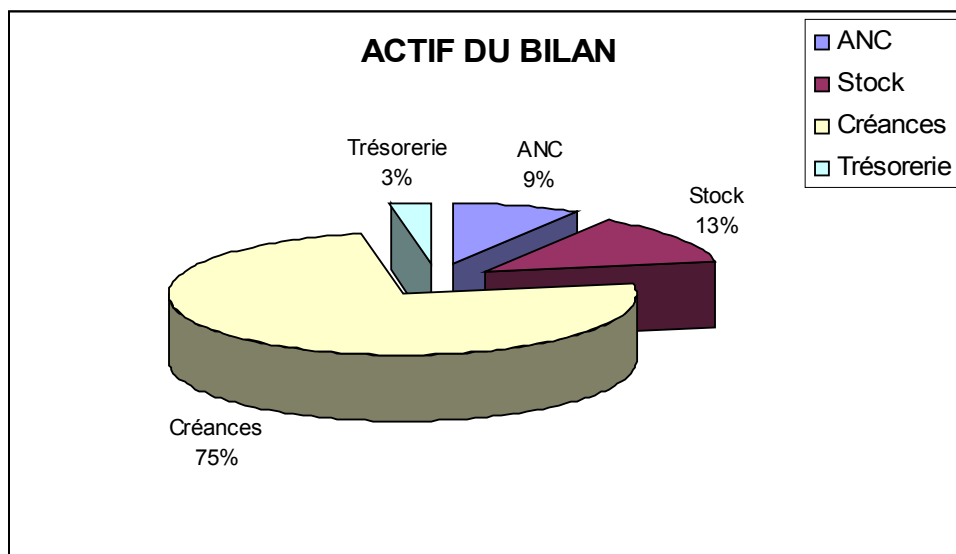
	Situation 2006 Avant redressement	Situation 2006 Après redressement		Situation 2006 Avant redressement	Situation 2006 Après redressement
ACTIFS NON COURANTS			CAPITAUX PROPRES		
Immobilisations corporelles	9.74	8.42	Capital social	11.14	20.74
Immobilisations financières	0.63	0.54	Changement de méthode	4.00	3.46
			Reports à nouveau	- 5.81	- 5.03
			Résultat net en instance d'affectation	- 6.17	- 5.33
			Résultat net de l'exercice	- 5.70	6.20
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	10.37	8.96	TOTAL CAPITAUX PROPRES	- 2.54	20.04
ACTIFS COURANTS			PASSIFS NON COURANTS		
Stocks et encours	15.22	13.28	Emprunts et dettes financières	18.04	15.60
Créances et emplois assimilés	72.92	75.11	TOTAL PASSIFS NON COURANTS	18.04	15.60
Trésorerie et équivalents	1.49	2.65	PASSIFS COURANTS		
TOTAL ACTIFS COURANTS	89.63	91.04	Dettes à court terme	1.21	1.05
			Fournisseurs et comptes rattachés	10.05	43.67
			Provision et PCA	11.51	9.95
			Autres dettes d'exploitation	8.26	7.14
			Compte de trésorerie	53.47	2.55
			TOTAL PASSIFS COURANTS	84.50	64.36
TOTAL DES ACTIFS	100.00	100.00	TOTAL DES PASSIFS	100.00	100.00

(Source : Recherche personnelle)

Ainsi, l'augmentation des capitaux propres, par émission de nouvelles actions d'une valeur de 525 000 000 Ariary, et l'accumulation des dettes fournisseur jusqu'à 2 063 823 680 Ariary, par le ralentissement de la vitesse de règlement à 170 jours, peuvent générer de la trésorerie à la société qui n'aura plus à contracter des emprunts énormes auprès des établissements de crédit.

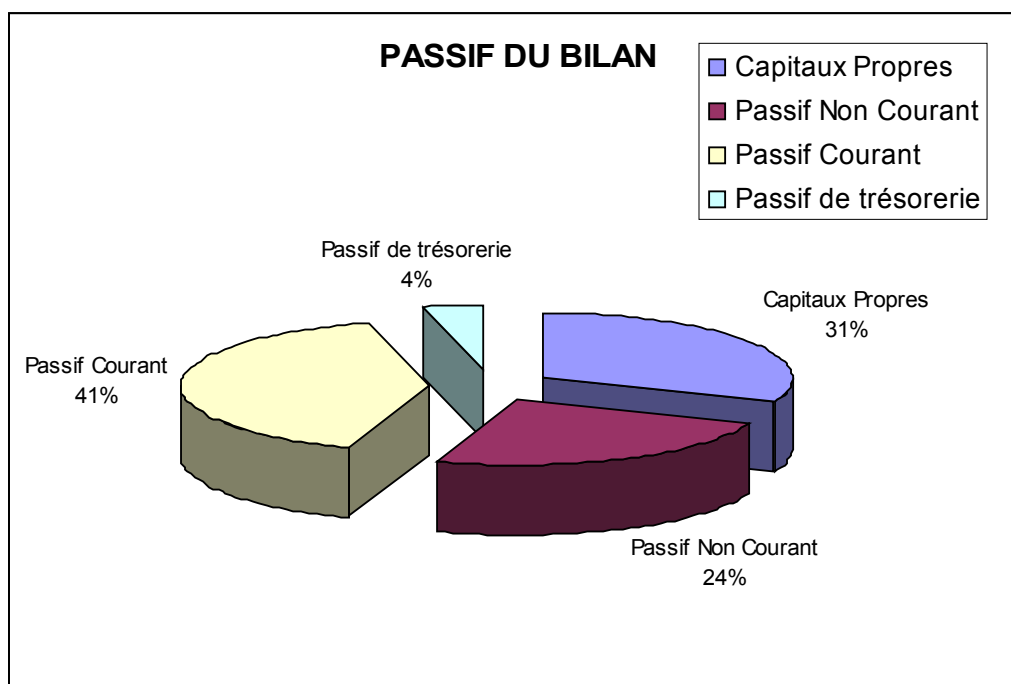
La structure de ce nouveau bilan peut être représentée par les graphes suivants :

Figure 4 :



(Source : Recherche personnelle)

Figure 5 :



(Source : Recherche personnelle)

A présent, nous allons vérifier les transformations apportées par nos propositions au niveau de la structure des indicateurs de gestion à travers le tableau suivant :

Unité en millier d'Ariary

(Tableau n° 28)

	Situation 2006 Avant correction	Situation 2006 Après correction
capitaux propres passifs non courants	-103 671,13 737 105,70	947 269,25 737 105,70
Total	633 434,57	1 684 374,95
Immobilisations nettes	423 538,79	423 538,79
Total	423 538,79	423 538,79
FR	209 895,78	1 260 836,16
Stocks Créances d'exploitation	621 682,58 2 979 081,54	627 364,71 3 549 493,42
Total	3 600 764,12	4 176 858,13
Dettes fournisseurs Autres dettes d'exploitation Provision et PCA	410 469,59 386 724,66 470 132,82	2 063 823,68 386 724,66 470 132,82
Total	1 267 327,07	2 920 681,16
BFR	2 333 437,05	1 256 176,97
Disponibilité	60 697,09	125 000,00
Dettes de trésorerie	2 184 238,36	120 340,81
Trésorerie nette	- 2 123 541,27	4 659,19

(Source : Recherche personnelle)

D'après ce tableau, le FR a connu une amélioration de 600% grâce à l'augmentation des capitaux propres, le BFR a connu une baisse de 54% grâce à l'obtention d'un meilleur délai fournisseur, et finalement la société arrive à dégager une trésorerie nette positive.

1.3 Actions marketing visant à améliorer le portefeuille client de la société

Le consommateur n'achètera pas de lui-même suffisamment à l'entreprise à moins que celle-ci ne consacre beaucoup d'efforts à stimuler l'intérêt pour le produit.

Les principales actions marketing déjà pratiquées par la société COURTS sont : la publicité par mass média (TV, radio, presse, affichage), la publicité sur les lieux de vente (animation, distribution de prospectus) et les promotions de vente (jeux, concours, réduction des prix).

Le problème, c'est que nous constatons que ces actions ne font pas vraiment vendre mais accroissent seulement la notoriété de la société COURTS qui n'est plus étrangère à personne.

Nous pensons alors que l'objectif de la société en matière de marketing ne doit plus être de faire connaître la société et/ou ses produits mais plutôt de créer un positionnement (faire aimer la société et ses produits), d'améliorer la fréquence d'achat (faire acheter) et d'augmenter le taux de rachat (faire racheter).

En complément avec les actions marketing déjà mises en œuvre par COURTS, nous avons retenu deux solutions parmi les propositions que nous avons avancées qui, nous pensons, conviendront parfaitement au cas de COURTS dont les communications par relations publiques et la mise en place de la force de vente.

La première semble particulièrement apte à développer l'image de l'entreprise dans un plan affectif. Il s'agit d'un message non publicitaire, de type informationnel, destiné au grand public via des mass média. Pour se faire, COURTS peut disposer de l'un ou plusieurs des moyens suivants :

- **Les nouvelles** : COURTS doit par exemple essayer de trouver ou de créer des nouvelles favorables à l'entreprise et à ses produits susceptibles de capter l'attention des journalistes et de leur public.
- **Les discours**, conférence et interview constituent également un autre moyen d'attirer l'attention sur l'entreprise et ses produits
- **Les activités à but non lucratif** : COURTS peut améliorer son image en participant à des causes d'intérêt général.
- **Les publications** dans les rapports annuels, brochures, catalogues, lettres et magazines d'entreprise contribueront à améliorer l'image de la société.

Si les communications par relations publiques ont pour but de faire aimer la société et ses produits, la mise en place de la force de vente, quant à elle, a pour objectif d'améliorer le taux d'achat et de rachat des produits.

La force de vente est composée par l'ensemble du personnel d'une entreprise dont la fonction concerne la vente. La force de vente ne génère pas seulement des coûts mais elle tire le chiffre d'affaires. Plus elle sera étoffée et plus les ventes seront élevées. Plus elle est créative, plus elle contribue directement au chiffre d'affaires et à la rentabilité.

On distingue la force de vente interne et la force de vente externe. Pour le cas de COURTS, la première est constituée par l'ensemble du personnel du département commercial. Par

contre, elle ne dispose pas de la deuxième qui est normalement constituée par les représentants commerciaux. Or, nous pensons que, pour améliorer ses ventes, la société doit essayer de s'approcher au maximum de sa clientèle, c'est-à-dire, de contacter, d'expliquer et d'établir de bonnes relations d'affaires de façon professionnelle avec les clients afin de les renseigner sur les produits et les prix disponibles, dans le but d'augmenter continuellement les revenus de la société. C'est pourquoi nous pensons qu'il est grand temps pour les responsables d'engager des représentants commerciaux.

Ces différentes propositions vont apporter un plus dans le développement de la société, notamment au niveau de sa situation financière. Maintenant, nous allons montrer dans cette section les résultats attendus et les impacts de ces divers renforcements proposés avec les recommandations générales que nous trouvons nécessaires.

Section 2. Résultats attendus et recommandations générales :

2.1 Résultats attendus :

Les résultats attendus par le système de vente à crédit réalisée par la société COURTS peuvent être envisagés sur trois plans dont le plan économique, le plan financier et le plan social.

2.1.1 Résultats attendus sur le plan économique :

L'objectif de notre mémoire, qui se base surtout sur l'amélioration de la rentabilité financière de la société COURTS, nous amène à mettre un point sur les impacts économiques attendus des différentes propositions de solutions que nous avons pu exposées dans les chapitres précédents.

Sur le plan macroéconomique, le résultat attendu est la contribution de la société à l'expansion du secteur commercial au moyen de la vulgarisation du crédit ainsi qu'à l'expansion du secteur industriel à travers la coopération avec les fournisseurs de meuble locaux. Bref, le résultat attendu sur ce plan est le développement en général du pays.

Du point de vue microéconomique, le système de vente à crédit améliore les conditions de vie de la population puisque grâce à ce système, les gens à faible revenu peuvent s'acquérir de produits dispendieux dont ils ne pouvaient pas se permettre auparavant sans avoir à payer au moment de l'achat.

2.1.2 Résultats attendus sur le plan financier :

Du point de vue financier, les résultats attendus sont la solvabilité de la société et la profitabilité de ses activités. Ainsi, suite à nos propositions de solutions, la société devrait

être capable de maîtriser l'équilibre entre les différents éléments du bilan pour pouvoir dégager une trésorerie nette positive et l'équilibre entre les charges et les produits pour dégager un résultat positif. Entre autre, l'établissement d'un bon plan de trésorerie pour assurer les liquidités et un bon plan de financement pour ne pas exagérer les charges financières font aussi partie des résultats attendus sur le plan financier.

2.1.3 Résultats attendus sur le plan social

Le résultat attendu sur le plan social est la transformation des attitudes de réticence du public vis à vis du crédit par le biais d'une campagne de sensibilisation efficace. Ce changement d'attitude amènerait les clients à acheter des produits à crédit tout en sachant les avantages offerts par le système.

2.2 Recommandations générales

A part les propositions de solutions que nous avons déjà évoqué dans les trois premiers chapitres, cette rubrique est réservée pour contenir les différents conseils personnels que nous avons jugé indispensables pour améliorer la santé financière de la société ainsi que la tendance de sa politique générale.

Nous avons retenu trois recommandations essentielles dont : l'optimisation de la gestion de trésorerie, la minimisation des risques liés au crédit et l'intensification de la politique marketing.

2.2.1 Optimisation de la gestion de trésorerie :

L'optimisation de la gestion de trésorerie constitue notre première recommandation, étant donné qu'au sein de tout établissement de crédit, la trésorerie est l'élément le plus délicat dont il faut savoir gérer avec beaucoup de précautions.

Effectivement, une entreprise qui adopte un système de vente à crédit doit savoir gérer la situation de sa trésorerie au mieux et veiller à ce qu'il ne manque pas de liquidité, même avec l'existence d'un grand écart entre la date du flux financier et la date du flux réel. Nous avons alors envisagé les solutions suivantes pour optimiser la situation de la trésorerie nette de la société :

- Identification de la ligne de financement adaptable à la pratique de la vente à crédit
- Elaboration du budget et du plan de trésorerie

2.2.1.1 Identification de la ligne de crédit adaptable à la pratique de la vente à crédit :

Comme sa définition l'indique, « un crédit est un acte de confiance se traduisant par un prêt en nature ou en espèce, consenti en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance. Par conséquent, implique une réputation de

solvabilité et pouvant être classé selon sa durée, l'objet auquel il se porte et les garanties dont il est assorti »⁷

Certes, COURTS a déjà contracté un découvert bancaire auprès d'une banque, néanmoins, elle aurait dû s'assurer que c'était vraiment le meilleur choix, puisque dans la plupart du temps, c'est le type de crédit le plus coûteux.

La banque peut proposer différents types de crédit qui varient selon son bénéficiaire. Par exemples : elle propose le crédit agricole pour les agriculteurs, les crédits de campagne ou micro crédit pour les paysans regroupés en association. Il doit donc sûrement y en avoir au moins un qui serait adapté au cas de COURTS.

Les responsables doivent alors essayer de chercher au maximum les informations sur les différents types de crédit offerts par les banques pour déterminer lequel serait le plus avantageux du point de vue des frais financiers résultant de l'emprunt. A cet effet, il pourrait choisir parmi les types de financement existants celui qui conviendrait au mieux à ses besoins.

Dans la sous-section suivante, nous aborderons les différents types de financements proposés par la banque pour pouvoir identifier celui qui correspondra mieux au cas de COURTS.

2.2.1.1.1 Les principaux types de crédits proposés par la banque :

Pour le cas de la BNI CL, par exemple, les crédits bancaires se présentent sous deux formes :

- Les crédits de fonctionnement ou crédits à court terme
- Les crédits d'investissement ou crédits à long terme

- Les crédits de fonctionnement ou crédits à court terme

Le but essentiel du crédit à court terme inférieur à un (1) an est de permettre à l'entreprise de réaliser ses opérations courantes d'exploitation :

- Il sert à financer les dépenses courantes de production des entreprises
- Il permet à celle-ci d'assurer leurs activités en attendant l'encaissement des ventes.

Cette forme de crédit, en dépit de son caractère provisoire, joue un rôle essentiel dans le développement de l'économie en mettant à la disposition des entreprises les moyens nécessaires à leur avancement, autrement dit, les crédits octroyés par les banques ont pour objet de compléter momentanément la trésorerie insuffisante des entreprises.

Les principaux financements à court terme proposés par la banque sont :

- Le crédit de financement des créances
- Le crédit de financement des stocks

⁷ Source : Alain Martinez, Lexique de Gestion.

- Le crédit par caisse

- a) Le crédit de financement des créances :

Il s'agit de crédit accordé par la banque pour financer le manque de trésorerie né du décalage entre les encaissements et les décaissements. Nous pouvons distinguer :

- l'escompte des effets de commerce
- le crédit de mobilisation des créances commerciales (CMCC)
- la mobilisation des créances nées de l'étranger (MCNE)

- ❖ L'escompte des effets de commerce :

C'est une opération par laquelle l'entreprise cède d'effet à sa banque avant son échéance. Cette opération permet à l'entreprise de disposer du montant de la créance représentée par l'effet après déduction des agios avant sa date d'échéance. Elle s'analyse donc comme un crédit accordé par la banque à l'entreprise. Les possibilités d'escompte sont limitées par la détermination d'un plafond par la banque, qui est souvent égal au montant des encours clients de l'entreprise.

- ❖ Le crédit de mobilisation des créances commerciales (CMCC)

C'est une opération par laquelle l'entreprise souscrit un billet à ordre correspondant à des créances dont les échéances s'échelonnent sur dix jours au moins, à l'ordre de sa banque, et le présente à l'escompte. Le banquier ne disposera pas donc des fonds qui seront recouvrées par comme prévu par l'entreprise.

Le CMCC permet à l'entreprise de mobiliser l'ensemble de ses créances sur ses clients, quelque soit leur échéance (au minimum 10 jours – au maximum 90 jours).

Le coût du CMCC est généralement plus faible que celui du découvert ou de l'escompte.

- ❖ La mobilisation des créances nées de l'étranger (MCNE)

L'escompte en devise est surtout utilisé par les entreprises qui exercent des activités d'exportation. Il s'agit d'une technique offerte aux exportateurs pour disposer de leurs créances sur des acheteurs étrangers avant le paiement effectif de ces derniers.

La créance se rapporte à une vente ferme et prend naissance lors de l'expédition des marchandises.

- b) Le crédit de financement des stocks

Ce crédit sert à financer une fraction des stocks sur une partie de l'exercice : soit les achats effectués par l'entreprise pendant la période de fabrication, soit les produits fabriqués pendant la période de faible vente. En d'autre terme, c'est une avance consentie par la banque dont le remboursement sera assuré par l'écoulement des stocks. La durée de son utilisation dépend de la durée du cycle de rotation des stocks. Ce type de financement est obtenu par émission d'un billet à ordre au profit de la banque, dont le montant et la durée sont préalablement définis.

On distingue :

❖ Les avances sur marchandises (ASM)

C'est un crédit en compte courant qui consiste à financer des stocks de marchandises détenues par les entreprises en attendant leur commercialisation ou leur mise en fabrication.

❖ Les avances sur produits (ASP)

Elles servent à financer les stocks de produits finis dans leur état initial ou déjà traités. Ces produits sont d'origine végétale, animale ou minière.

c) Les crédits par caisse

Les crédits de caisse donnent la possibilité d'avoir un compte bancaire débiteur. En général, le banquier fixe un plafond en fonction d'un certain nombre de critères (taille de l'entreprise, chiffre d'affaires réalisé, situation financière, montant des sommes transitant par la banque), et parfois le nombre de jours de découvert est limité. Ces crédits sont aussi appelés « Crédits en blanc » du fait que la banque n'est pas assurée sur la couverture des fonds mobilisés.

La possibilité d'avoir un compte bancaire débiteur peut correspondre à :

❖ La facilité de caisse

C'est une avance sur compte destinée à donner à la trésorerie une élasticité de fonctionnement, c'est-à-dire, un crédit destiné essentiellement à pallier les décalages de courte durée entre les recettes et les dépenses de l'entreprise.

Le banquier ne consent cette facilité à l'entreprise que dans certaines conditions et s'il est assuré que le solde du compte de l'entreprise serait à nouveau créditeur au bout de quelques temps.

❖ Le découvert

C'est une avance de la même forme que la facilité de caisse. La seule différence, c'est que le découvert est d'une durée assez longue par rapport à la première. Il est la forme de crédit par caisse la plus généralement utilisée mais également la plus dangereuse.

Bien utilisé, le découvert bancaire est un moyen de financement intéressant qui permet de couvrir exactement les besoins de l'entreprise.

- Le crédit d'investissement ou crédit à long et moyen terme

Le crédit à long et moyen terme est un moyen de financement destiné à l'acquisition des équipements nécessaires à l'exploitation d'une entreprise, dans le but d'accroître sa production ou d'étendre ses activités.

Pour aboutir au meilleur choix entre ces différents types de financement, la comparaison doit être parfaite. Pour y parvenir, nous proposons d'établir un tableau comparatif des offres de financement dans le paragraphe qui va suivre.

2.2.1.1.2 Modèle de tableau comparatif des offres de financement d'une banque.

BANQUE : BNI CREDIT LYONNAIS

(Tableau n° 29)

	Escompte d'effets de commerce	CMCC	Avance sur marchandise	Facilité se caisse	Découvert bancaire
Caractéristiques					
Garanties					
Durée					
Crédit maximum					
Frais financiers					
Avantages					
Inconvénients					
Observations					

(Source : Recherche personnelle)

Ce tableau servirait de base à la prise de décision des responsables sur le choix du type de financement à adopter.

A chaque banque est dressé un tableau comparatif selon les propositions de financement. Donc, puisque COURTS est client de cinq banques, il va aussi falloir élaborer cinq tableaux comparatifs des offres. Ce tableau contiendrait donc toutes les informations caractéristiques de chaque type de crédit qui vont se différencier au niveau du montant maximum de crédit autorisé, des frais financiers correspondants et des diverses observations réalisées par les responsables.

2.2.1.2 Elaboration du budget et du plan de trésorerie

La trésorerie doit faire l'objet d'une gestion plus rigoureuse et restreinte. A cet effet, les prévisions de trésorerie à court terme sont à mettre en place pour anticiper et faire face aux problèmes de trésorerie, qui recense les prévisions d'encaissement et de décaissement mois par mois ou jour par jour, au cas où il est difficile de prendre une décision sans savoir exactement la date à laquelle les déficits ou les excédents de trésorerie vont se produire.

Ces problèmes peuvent être d'ordre structurel (niveau de stocks trop important ou délai client trop long ou encore délai fournisseur trop court) ou d'ordre conjoncturel (gonflement accidentel des stocks suite à une annulation de commande ou retard de paiement des clients).

Pour plus d'informations, nous allons envisager brièvement la démarche à suivre pour optimiser la gestion de la trésorerie de l'entreprise.

2.2.1.2.1 Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie recense mois par mois les prévisions d'encaissement et de décaissement. Les difficultés rencontrées dans l'élaboration du budget de trésorerie résident dans la définition et l'application des lois de glissement des dates comptables en dates de flux. Pour déterminer le budget de trésorerie, il faut regrouper sous forme de tableau à double entrée les encaissements, les décaissements, la TVA et le budget général de trésorerie.

Tableau des encaissements sur vente et autres encaissements :

(Tableau n°30)

	Montant TTC	Jan	Fév	...	...	Déc
- Créance N-1						
- Vente Janvier N						
- Vente Février N						
- ...						
- Vente Décembre N						
- Autres encaissements						
- Solde encaissement						

(Source : Support de cours de Gestion de Trésorerie)

Tableau de décaissement sur achat et autres décaissements

(Tableau n°31)

	Montant TTC	Jan	Fév	...	...	Déc
- Dettes N-1						
- Achat Janvier N						

- Achat Février N						
- ...						
- Achat Décembre N						
- Solde des encaissements						

(Source : Support de cours de Gestion de Trésorerie)

Tableau des TVA

(Tableau n°32)

	Montant	Jan	Fév	...	...	Déc
- TVA collectée						
- TVA déductible						
- TVA à payer						
- Règlement TVA						

(Source : Support de cours de Gestion de Trésorerie)

Tableau du budget général de trésorerie

(Tableau n°33)

	Montant	Jan	Fév	...	...	Déc
- Trésorerie au début du mois						
- Encaissement réalisé par mois						
- Décaissements par mois						
- Trésorerie en fin de mois						

(Source : Support de cours de Gestion de Trésorerie)

2.2.1.2.2 Le plan de trésorerie

Après l'établissement du budget de trésorerie, le responsable doit également élaborer un plan de trésorerie. Le trésorier devra réagir à partir des soldes qu'il a constaté à partir du budget de trésorerie dont il devra trouver les moyens de combler les déficits au moindre coût et de placer les excédents aux meilleures conditions, c'est-à-dire, qu'il aura à faire des simulations. C'est ce qu'on appelle un « plan de trésorerie ».

Exemple d'un plan de trésorerie

(Tableau n°34)

	Jan	Fév	Mar	...	...	Déc
Solde initial de trésorerie						
- Encaissement						
- Décaissement						
Effets escomptés						
Récupération des capitaux bloqués						

Solde avant décision						
- Blocage						
- Escompte						
Solde final de trésorerie						

(Source : Support de cours de Gestion de Trésorerie)

Mais étant donné que chaque jour la trésorerie d'une entreprise varie en fonction des mouvements des encaissements et des décaissements, il est nécessaire de suivre au jour le jour la trésorerie et de prévoir les mouvements sur un horizon de un mois, d'où la notion de « gestion de trésorerie au quotidien », dont nous allons développer dans la sous section qui va suivre.

2.2.1.2.3 La trésorerie au quotidien :

La gestion au quotidien de la trésorerie nécessite la connaissance de certaines conditions bancaires, étant donné que la plupart des opérations de trésorerie se passe au niveau de la banque. Les conditions de banque sont les principes de qualification des services bancaires aux entreprises. Cette rémunération se décompose en taux, en commission et en date de valeur.

Pour assurer le suivi et la prévision de la trésorerie, le responsable doit tenir un fiche de suivi de trésorerie ou FST, qui permet de positionner toutes les opérations de crédit et de débit en date de valeur au lieu de les enregistrer à leur date d'opération. Elle permet une détermination simple du solde en valeur au jour le jour. Cette fiche doit être tenue banque par banque puisqu'il existe une position de trésorerie par banque.

Modèle d'une fiche de suivi de trésorerie (FST)

(Tableau n°35)

	Lun 01	Mar 02	Merc 03	Jeu 04	Ven 05	Sam 06	...	30
<u>RECETTES</u>								
- Remise d'espèce								
- Remise de chèque								
- Encaissement d'effet								
- Virement reçu								
- Autres								

TOTAL RECETTES								
<u>DEPENSES</u>								
- Retrait d'espèce								
- Emission de chèque								
- Domiciliation d'effet								
- Virement effectué								
- Autres								
TOTAL DEPENSES								
Solde avant décision								
<u>DECISIONS</u>								
- Escompte								
- Placement								
Solde après décision								

(Source : Support de cours de Gestion de Trésorerie)

2.2.2 Minimisation des risques liés au crédit

Certes, nous n'avons pas parlé des risques liés au crédit ni dans les formulations des problèmes, ni dans les propositions de solution, seulement, nous avons quand même mis cette recommandation en troisième position, du fait que la pratique du crédit présente effectivement un risque énorme au niveau des recouvrements des créances sur clients.

Selon les caractéristiques du système de crédit « Ready Finance », nous pouvons pressentir que le fait d'encourager les clients à dépenser totalement le montant de son crédit pré approuvé peut présenter un danger au niveau des recouvrements.

Prenons à titre d'exemple le cas suivant :

- crédit pré approuvé donné par le système informatique = 511 000 Ariary
- Revenu mensuel du client = 75 000 Ariary
- Quotité cessible = $75\,000 \times 30\% = 22\,500$ Ariary

Supposons que le client a dépensé tout son crédit pré approuvé après trois achats à crédit. Pour simplifier notre observation, nous allons regrouper toutes les données dans un seul tableau.

Date d'achat	Montant de l'achat	Durée du crédit	Mensualité	Cumul des mensualités
12/03/07	140 000 Ar	12 mois	11 666 Ar	11 666 Ar
25/05/07	211 000 Ar	30 mois	7 033 Ar	18 699 Ar
30/07/07	160 000 Ar	24 mois	6 666 Ar	25 365 Ar
	511 000 Ar		25 365 Ar	

(Source : Recherche personnelle)

Le montant total des achats effectués par le client s'élève à 511 000 Ariary.

Si au départ le client ne devait payer que 11 666 Ariary après le premier achat, il doit 25 365 Ariary par mois après les deux autres. Nous pouvons constater que la mensualité à payer par le client dépasse sa quotité cessible. Cette circonstance pourrait lui peser lourd vu son faible revenu, et il aurait peut être des fois où celui ci ne pourrait pas faire face à ses échéances à temps.

Le grand risque de la pratique de ce système est donc que le client n'arrive pas à payer en un seul règlement les mensualités accumulées sur lui. Par conséquent, nous recommandons aux responsables crédit

2.2.3 Intensification de la politique marketing

Même si après nos diverses propositions de solutions, l'entreprise arrive à maîtriser sa gestion propre, sa rentabilité et sa pérennité seraient en permanence mises en cause sans une bonne stratégie marketing.

Politique de produit

Le produit ne se limite pas au produit lui-même, il inclut les éléments suivants : l'emballage, le conditionnement, le design, les normes qu'il respecte, les labels, la marque...

Politique de prix :

Le prix (pour le client) peut être vu simultanément comme la somme des coûts, de la marge du vendeur et des taxes diverses. La société doit essayer de chercher et d'appliquer le prix psychologique, c'est-à-dire, le montant qu'un client est prêt à payer pour un produit ou du prix d'acceptation maximal. La demande est généralement élastique : le nombre d'achats évolue par rapport à l'évolution du prix. Si le prix augmente, la demande baisse et inversement.

Cette recommandation invite les responsables de la société à remodeler la structure des prix de vente appliqués pour étendre le marché.

Or cette proposition ne pourrait être concevable que une fois que le taux de la marge commerciale n'aurait connu une amélioration, soit par le biais de la pratique de la vente à grande échelle, soit par la réduction des coûts de revient en s'approvisionnant sur le marché local.

Politique de communication

C'était lors des entretiens avec certaines personnes que nous avons constaté qu'il y a une faille dans la technique de communication de l'entreprise, puisque beaucoup de gens ne

savent pas, qu'à part les meubles et les appareils électroniques, elle vend encore d'autres articles tels que : les appareils de musculation, les motocyclettes, les bicyclettes, les instruments de musique, les téléphones ...

En effet, ces produits ne sont presque jamais présents dans les publicités diffusées par l'entreprise, alors qu'ils occupent des places plus ou moins importantes dans les rayons des magasins COURTS.

C'est pourquoi, nous recommandons aux divers responsables marketing de mettre en œuvre des actions ayant pour objectif de faire connaître ces produits.

Politique de distribution

Tel que nous l'avons déjà avancé dans la deuxième partie concernant le comportement de consommation des gens en matière de meubles et d'appareils électroménagers, la plupart des Malagasy ne procèdent au remplacement de leurs équipements de foyer jusqu'à ce que ceux-ci ne deviennent obsolètes ou irréparables, faute de pouvoir d'achat. Cet aspect pourrait affecter les chiffres d'affaires de la société.

Or, la survie, la croissance et la rentabilité d'une entité dépendent de son aptitude à conquérir de nouveaux clients et surtout à les conserver et à les fidéliser. En réalité, les clients fidèles présentent pour l'entreprise un gage de stabilité de son chiffre d'affaires. Un client est considéré comme fidèle lorsqu'il fait la plus grande partie de ses achats chez un même fournisseur.

Par conséquent, nous suggérons aux responsables marketing de mettre en œuvre des actions de fidélisation de la clientèle, dans le but de les inciter, par exemple, à remplacer tous ses meubles et appareils domestiques par des produits COURTS.

Si nous revoyons l'état des taux de possession de certains biens par province, l'ouverture de nouveaux magasins COURTS dans d'autres provinces tels qu'Antsiranana, Majunga et Tuléar constitue une grande opportunité pour l'expansion de la société, où les taux de possession en meubles sont encore relativement faibles.

Conclusion partielle

Etant donné les trois niveaux de problème que nous avons soulevé dans la deuxième partie, les solutions que nous avons proposé sont également à l'ordre de trois :

D'abord, concernant les problèmes rencontrés par l'entreprise liés à son environnement externe, nous avons suggéré de renforcer la politique de sensibilisation de la clientèle et d'effectuer de temps à autre des études de marché afin de connaître les attentes des cibles en matière de prix et de produit.

Ensuite, à propos du déséquilibre soutenu au niveau du bilan, nous avons cherché des techniques visant à ajuster les FR avec le BFR

Enfin, quant à l'optimisation du résultat net de l'entreprise, nous avons envisagé la pratique de la vente à grande échelle et la limitation de certaines charges.

Aussi, au cours de cette partie, nous avons essayé de vérifier, à partir d'illustrations, les changements apportés par certaines de nos propositions de solutions.

CONCLUSION GENERALE

Quand l'entreprise COURTS fut implantée pour la première fois à Madagascar, à part son objectif de réaliser des profits comme toute entreprise, elle avait aussi pour but d'améliorer les conditions de vie de la population malagasy par l'introduction du système de vente à crédit.

En fait, les avantages du crédit, pour le client, consiste à acquérir des articles de valeur contre promesse de rembourser l'achat ultérieurement. En d'autres termes, avec ce nouveau système, les ménages malagasy bénéficieront des équipements de foyer dispendieux tout en économisant. En Mars 2007, l'entreprise a apporté des innovations dans ses politiques d'octroi de crédit par la mise en place du système « Ready Finance » ayant pour but d'inciter les gens à épuiser le montant de leur crédit pré approuvé, d'où le slogan : « COURTS, mampivoatra isan'andro ! »

Rappelons que l'objectif de nos recherches consistait à démontrer, par l'exploitation de la théorie générale de l'analyse financière, si l'activité de vente à crédit pratiquée par l'entreprise COURTS à Madagascar est rentable ou pas.

Selon les résultats des analyses que nous avons effectuées, l'entreprise est en permanence confrontée à deux grands types de risques liés à sa gestion propre et à l'environnement dans lequel elle évolue, tous les deux pouvant mettre en cause sa pérennité.

Concernant le premier, la majorité des Malagasy ne semblent pas être convaincus des avantages procurés par le « crédit » en général mais trouvent plutôt que c'est un moyen de financement dangereux dont son recours est justifié par des cas de force majeure. Cela est prouvé par la proportion des ménages ayant demandé des crédits formels auprès des institutions financières qui ne représentent que 2,1% de la totalité des ménages en 2005. Ou bien, par souci de ne pas pouvoir honorer ses engagements jusqu'à la date d'échéance, ils ne veulent pas s'engager à long terme dans les obligations contractuelles du crédit. Ou encore, ils ont du mal à réunir tous les dossiers nécessaires à la demande de crédit et préfèrent recourir aux crédits non institutionnalisés en cas de besoin.

D'où, le principal problème de l'entreprise COURTS : la réticence des publics cibles vis-à-vis du crédit, les ventes réalisées par la société n'accroissent pas convenablement, voire même diminuent, mettant ainsi en cause sa rentabilité et sa pérennité.

En ce qui concerne la situation financière, nous avons marqué que l'entreprise se trouve en difficulté. Dans le cas présent, les points relatifs à nos analyses sont rassemblés ci-dessous :

- les capitaux propres 2006 sont devenus négatifs à cause de l'incorporation des diverses pertes cumulées sur les exercices antérieures, par conséquent ses ressources stables sont pratiquement constituées par les dettes financières à long et moyen terme. Donc, l'entreprise est à cent pour cent dépendante des capitaux étrangers.
- un sérieux déséquilibre existe entre les encaissements et les décaissements faisant dégager en conséquence une trésorerie nette excessivement négative.
- les charges financières générées par le découvert contracté par la société sont trop importantes faisant ressortir par la suite un résultat financier fort déficitaire.
- les coûts d'approvisionnement en marchandise sont aussi très lourds, du fait que tous les produits vendus par la société sont importés de l'étranger et doivent par conséquent supporter des frais de transport et des taxes douanières énormes.

Rappelons que l'objet de ce thème est de contribuer à l'amélioration de la situation financière de l'entreprise. Des solutions ont été alors proposées, concernant, aussi bien les problèmes liés à sa clientèle que ceux liés à sa situation financière.

Vis-à-vis du caractère réticent de la clientèle face au crédit, nous estimons que la société doit songer à renforcer ses actions marketing. A titre de propositions, nous avons avancé que la société devrait améliorer ses contacts avec les clients par l'intermédiaire de représentants commerciaux, ou bien essayer de nouvelle forme de communication comme les relations publiques ou les sponsoring.

Quant au redressement de sa situation financière, les solutions proposées sont :

- la négociation d'un meilleur délai de règlement avec les fournisseurs dans le but de ralentir les décaissements. Ainsi, les entrées et sorties caisses seront plus ou moins équilibrées et par conséquent la trésorerie nette ne sera pas aussi négative. L'élaboration d'un plan de trésorerie doit aider les responsables à y voir plus clair.
- l'augmentation du capital social, afin d'améliorer la structure des ressources propres de la société. Aussi, elle sera financièrement autonome, c'est-à-dire, qu'elle ne sera plus dépendante des ressources étrangères.
- l'application des deux solutions précédentes concourt normalement à la réduction du passif de trésorerie, donc les charges financières seront automatiquement réduites. Et même si la société est contrainte de contracter un crédit, les responsables de la

société doivent rechercher à tout prix les moyens de financement les moins coûteux pour ne pas exagérer les charges financières.

En complément de ces diverses propositions, l'entreprise doit viser à réduire son coût d'approvisionnement par la sélection de nouvelles sources d'approvisionnement (source d'approvisionnement locale par exemple), puisque par le biais de cette nouvelle politique commerciale, la société verrait sa marge commerciale augmentée et pourrait par la suite appliquer des prix beaucoup plus compétitifs, dans le but d'attirer de nombreux clients.

La vente à crédit est une politique de vente encore peu utilisée par les sociétés malagasy alors que cette technique permet de conquérir une part de marché qui ne peut être occupée pour le cas d'une vente au comptant puisque certaines catégories de clientèle sera désormais intéressée par l'offre de vente grâce à cette dernière. Pour le cas de COURTS, la vente à crédit s'avère être un moyen efficace pour attirer les clients de niveau de vie moyen, alors il est jugé nécessaire d'inciter les chercheurs à concrétiser cette politique en l'approfondissant davantage et voir l'adapter aux produits autres que ceux déjà vendus par la société COURTS Madagascar.

Pour terminer, nous souhaitons à la société COURTS une continuité d'exploitation basée sur une efficience et pérennité. Nous espérons que notre travail contribuera effectivement à l'amélioration de sa situation financière.

BIBLIOGRAPHIE

- OUVRAGES

- ALPHONSI (Gérard) dans « Analyse Financière »
- CALVET (Henri) dans « Méthodologie de l'Analyse Financière des établissements de crédit » (Ed.ECONOMICA/2002/49, Rue Héricart, 75015 Paris)

- DOCUMENTATIONS GENERALES

- Madagascar Action Plan
- Supports de cours de Mr Origène : « Gestion de trésorerie », 3^{ème} année Ankatso, année universitaire 2004.
- Rapport d'Analyse Financière du 31 Mars 2004, rédigé par TDA International en 2004.
- Enquête auprès des ménages 2005 effectuée par l'INSAT.
- Rapport National sur le Développement Humain 2006.
- VERNIMMEN (Pierre) dans « Finance d'entreprises »
- VALSECCHI (Yvan) dans « Marketing et Communication »

- DOCUMENTATIONS INTERNES

- Description sur les missions et objectifs du bureau de crédit
- Description sur les missions et objectifs du Credit Center

- SITOGRAPHIE

- www.hsbcfinance.ca "Managing your Money" au 20/07/07
- <http://fr.hsbcfinance.ca> « Crédit: définition, impact sur la vie des canadiens » au 25/10/07
- <http://canadianeconomy.gc.ca> au 25/10/07

- <http://www.temoignages.re> « Développement de la micro finance » au 16/07/07
- <http://www.creditmunicipal.fr> « Crédit municipal de Paris – Mieux emprunter » au 25/10/07
- <http://www.aody.mg> « Porte ouverte sur Madagascar » au 25/10/07
- <http://fr.wikipedia.org> « Crédit Wikipédia » au 04/09/07
- <http://www.123credit.com> « Crédit à la consommation, réserve d'argent, prêt personnel » au 20/07/07
- <http://barthes.ens.fr> « Analyse d'une pratique de vente à crédit à Lens, 1952-1995 » au 17/07/07
- <http://www.vernimmen.net> « Finance d'entreprises » au 02/08/07
- <http://www.tns-sofres.com> « Sondages – Opinions – Etudes. Les français et le crédit à la consommation » au 02/08/07



ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE N° 01 : Détails des calculs relatifs aux redressements du bilan et du compte de résultat 2006
- ANNEXE N° 02 : Questionnaire
- ANNEXE N° 03 : Acte de cautionnement
- ANNEXE N° 04 : Contrat d'Assurance Vente à crédit
- ANNEXE N° 05 : Contrat de vente à tempérament

ANNEXE N° 01: Détails des calculs lors des redressements du Bilan et du Compte de résultat

Chiffre d'affaires	
SI	2 757 589,12
d	689 397,28
	3 446 986,40

Consommation de l'exercice	
SI	2 178 892,12
e	423 839,12
	2 602 731,24

Autres charges opérationnelles	
SI	216 886,44
c	5 682,13
c	87 833,78
	123 370,53

Charges financières	
SI	302 369,52
b	246 270,51
	56 099,01

IBS	
SI	13 851,95
f	79 404,20
	93 256,15

Stocks et encours	
SI	621 682,58
c	5 682,13
	627 364,71

Créances et emplois assimilés	
SI	2 979 081,54
c	87 833,78
d	482 578,10
	3 549 493,42

Trésorerie et équivalents	
SI	60 697,09
a	2 184 238,36
b	246 270,51
d	206 819,18
e	127 151,74
f	79 404,20
-	1 877 007,51
g	1 356 666,70
-	520 340,81
h	520 340,81
i	125 000,00
	125 000,00

Résultat net de l'exercice	
SI	233 072,46
d	689 397,28
e	423 839,12
c	93 515,91
f	79 404,20
b	246 270,51
	292 867,92

Fournisseurs et comptes rattachés	
SI	410 469,59
e	296 687,39
	707 156,98
g	1 356 666,70
	2 063 823,68

Compte de trésorerie PASSIF	
SI	2 184 238,36
a	2 184 238,36
	-
h	520 340,81
i	400 000,00
	120 340,81

Capital social	
SI	455 000,00
i	525 000,00
	980 000,00

- a Suppression découvert bancaire
b Suppression charge d'intérêt
c Suppression autres charges de gestion courante: 100% stocks, 50% créances
d Augmentation CA de 25%, dont 30% cash, 70% à crédit
e Achat de marchandises lié à l'opération précédente, dont 30% cash, et 70% à crédit
f IBS

g Calcul crédit fournisseur:

Supposons que le délai fournisseur est de venu égal à 170 jours (soit 2mois d'amélioration)

$$\frac{\text{crédit} + 836775,70 * 360 / 2}{2}$$

- h Virement à la trésorerie Passif
i Augmentation de capital

Avec SI = Solde initial

QUESTIONNAIRES

- 1) Quand avez-vous acheté votre dernier meuble ?
- 2) Et votre dernier électroménager ?
- 3) Où d'habitude achetez-vous vos meubles ?
- 4) Et vos électroménagers ?
- 5) Pourquoi ce choix ?
- 6) Avez-vous déjà acheté quelque chose à crédit ?
 - Oui
 - Non
- 7) Quelle est la raison qui vous a amené à faire ce choix ?
- 8) Si vous devez acheter quelque chose d' d'une importante somme, préféreriez-vous l'acheter à crédit ou au comptant ?
 - Si oui pourquoi ?
 - Si non pourquoi ?
- 9) Que pensez vous de la vente à crédit ?



COURTS MADAGASCAR SARL
ZONE ZITAL ANKORONDRANO
B.P. 12197 - POSTE ZOOM
101 ANTANANARIVO
TEL : 22 550 24 - FAX : 22 550 33

COMPTE N° **ANNEXE N° 03**

ACTE DE CAUTIONNEMENT

Aux termes du Contrat de Vente à tempérament signé le

Mr / Mme / Mlle
s'est reconnu DEBITEUR envers COURTS MADAGASCAR Sarl d'une somme de

stipulée exigible en fractions égales de
chacune,
la première le et la dernière le

Il a été dit que tous les paiements auront lieu au siège d'exploitation de la Société ou par virement au crédit du compte n°01 114 903 1 010 000 ouvert au nom de la Société à la Banque BNI-Crédit Lyonnais, Agence d'Analakely.

Afin d'augmenter les garanties attachées à la créance de COURTS MADAGASCAR Sarl,

Mr / Mme / Mlle
né(e) le à titulaire de la CIN
n° délivrée le à
demeurant à
déclare se rendre et se constituer volontairement caution et répondant solidaire de Mr/Mme/Mlle
envers la COURTS MADAGASCAR Sarl, qui accepte, pour le paiement de l'obligation précitée.

Mr/Mme/Mlle déclare avoir lu le
Contrat de vente.

En conséquence, il/elle s'oblige conjointement et solidairement avec Mr/Mme/Mlle
sans division ni discussion, au remboursement de la
somme de FMG, principal de
l'obligation dont il s'agit ainsi que tous les frais et accessoires stipulés dans le Contrat de Vente.

Le présent engagement continuera à produire ses effets jusqu'à révocation notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception à COURTS MADAGASCAR Sarl.

La révocation n'emportera la décharge de la Caution ou de ses ayants cause que par le paiement effectif des sommes dues à COURTS MADAGASCAR Sarl pour toutes les obligations dont l'origine sera antérieure à la réception par la Société de la notification de la révocation.

Les frais du présent acte seront acquittés par Mr/Mme/Mlle

Pour l'exécution des présentes, élection de domicile est faite au Siège social de COURTS MADAGASCAR Sarl.

Toute litige pouvant naître de l'interprétation ou de l'exécution du présent acte est de la compétence des Tribunaux d'Antananarivo.

Fait à antananarivo en 3 (trois) exemplaires, le

**CONTRAT D'ASSURANCE
VENTE A CREDIT**

TERMES ET CONDITIONS

Police d'Assurance No 770.300

Article 1 : DEFINITIONS

Pour l'application du contrat, on entend par :

ASSUREUR : ASSURANCES REASSURANCES
OMNIBRANCHESARO

Antsahavola Antananarivo

COUSCRIPTEUR : COURTS Madagascar

ASSURE :

Toute personne ayant contracté auprès de COURTS MADAGASCAR un
achat à crédit et répondant aux critères ci-dessous :

Etre âgé de 18 ans au moins et, en ce qui concerne les garanties DECES
et INCAPACITE, de moins de 65 ans

Etre salarié (minimum de 16 heures de travail par semaine) ou exerçant
une profession libérale régulière (affiliation à la C.Na.P.S. et paiement
régulier des cotisations)

Ne pas être en arrêt de travail pour cause maladie ou d'accident

est en outre précisé :

En cas de signature du contrat d'achat à crédit par deux personnes, seule,
première personne qui y est désignée bénéficie de la qualité d'assuré au
titre de la police d'assurance

Toute personne atteinte d'incapacité à la conclusion de l'achat à crédit ou
de l'augmentation du crédit en cours peut bénéficier de la garantie
INCAPACITE à la CONDITION de la reprise de travail dans les 14 jours
suivant la date de conclusion et ou de l'augmentation du crédit et à
condition que l'incapacité dont elle est frappée ne revêt aucun caractère
permanent ou récidivant

ACCIDENT :

Toute action soudaine et fortuite provenant d'une cause extérieure à la
victime ou à la chose endommagée.

MALADIE :

Toute altération de la santé constatée par une autorité médicale compétente
dont la première manifestation est postérieure au contrat d'achat à crédit.

PREMIERE MENSUALITE :

Somme minimale à verser chaque mois par le client en remboursement du
crédit accordé

SOLDE RESTANT DU :

Solde du compte du client à une date donnée obtenu par la différence entre
montant total du crédit et le total des remboursements faits par le client

ARTICLE ASSURE :

Bien objet de l'achat à crédit

MINISTRE :

La réalisation d'événements susceptibles de mettre en jeu la garantie de
l'assureur

Article 2 : PRISE D'EFFET ET CESSATION DE GARANTIE

La garantie de l'assureur commence au plus tôt soit à la date de facturation
soit à la date de livraison ;

Elle cesse automatiquement :

1) L'expiration du contrat d'achat à crédit

2) à la date où l'assuré a honoré en totalité ses engagements au terme du
contrat d'achat à crédit

3) au 65ème anniversaire de l'assuré en ce qui concerne la garantie
INCAPACITE"

4) à la date de décès de l'assuré

Article 3 : BENEFICIAIRE DE L'ANNEXE N° 04

Le règlement dû par l'assureur sera fait entre les mains de COURTS
Madagascar agissant comme mandataire de l'assuré.

Article 4 : OBJET DE LA GARANTIE :

Section 1 : DECES

En cas de décès de l'assuré, l'assureur réglera le solde restant dû moins les
arriérés

Section 2 : INCAPACITE

S'il résulte d'un accident ou d'une maladie une incapacité pour l'assuré
d'exercer son activité professionnelle ou tout autre activité lui procurant du
revenu l'assureur réglera le solde restant dû moins les arriérés sous réserve
que l'assuré se soumet strictement à un traitement continu prescrit
médicalement.

Aucune indemnité n'est toutefois due pendant les 30 premiers jours
consécutifs d'incapacité. Elle sera par la suite calculée au prorata du
nombre de jours d'incapacité restant sans que l'assureur puisse être tenu au
delà de la date de reprise de travail par l'assuré.

Par ailleurs, il est précisé que la prestation de l'assureur au titre de la
présente garantie ne peut intervenir plus d'une fois pendant la durée du
Contrat d'achat à crédit.

NE SONT PAS GARANTIS LE DECES OU L'INCAPACITE :

- * Survenu au delà du 65ème anniversaire de l'assuré à moins que l'assuré
s'est acquitté au minimum des six premières mensualités échues
- * Décès de l'assuré dans les six premiers mois de la conclusion de l'achat
à crédit autrement que par suite d'accident
- * A l'occasion d'une exposition volontaire au danger sauf en cas
d'assistance à personne en danger
- * Résultant de :

- blessures occasionnées inconsciemment ou non par l'assuré à lui même
- maladies sexuellement transmissibles y compris SIDA
- traitement médical ou chirurgical
- grossesse, accouchement ou les complications qui s'ensuivent dans les 3
mois précédents et suivant la date probable d'accouchement
- alcoolisme, usage de la drogue non prescrit médicalement
- pratique par l'assuré des sports d'hiver, des sports à titre professionnel, de
l'alpinisme nécessitant l'usage de corde ou câble, de la spéléologie, du
deltaplane, du parachutisme, des courses autres que pédestres, de la
navigation aérienne sauf en tant que passager à bord agréé pour le transport
de passagers

Section 3 : DOMMAGE

Si l'article assuré vient à être totalement détruit ou irréparable pour toutes
causes autres que celles exclues, l'assureur réglera au titre dudit article le
solde restant dû moins les arriérés.

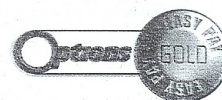
Ne donne pas lieu à indemnisation tout dommage survenant aux
articles assurés au delà de 24 mois d'acquisition

NE SONT PAS GARANTIS LES DOMMAGES :

- Résultant de :
 - * effets directs ou indirects d'explosion, de dégagement de chaleur,
d'irradiation provenant de transmutation de noyaux atomiques ou de la
radioactivité ou d'effets de radiation provoquée par l'accélération des
particules
 - * conditions climatiques ou atmosphériques
 - * usure normale ou détérioration progressive
 - * action des insectes, vermines, moisissure et rouille
 - * bris mécaniques et dommages d'ordre électrique



CONTRAT DE VENTE A TEMPERAMENT



COMPTE JOINT N°

ENTRE LES SOUSSIGNES :

La Société COURTS MADAGASCAR, Société à responsabilité limitée au capital social de Ar 2 275 000 000 dont le siège social est situé à Ankondrandano - ZONE ZITAL, inscrite au Registre du Commerce et des Sociétés d'Antananarivo sous le N° 2001 B 79, représentée par Monsieur Arvind UNRODEE en qualité de Directeur Général. Ci-après dénommée la Société (y compris ses mandataires), d'une part ET :

Mr/Mme Né(e) le A

Titulaire CIN N° Délivrée le A

Demeurant à

et Mr/Mme Né(e) le A ANNEXE N° 05

Titulaire CIN N° Délivrée le A

Demeurant à

Ci-après dénommé le Client, d'autre part

TABLEAU DESCRIPTIF

[illegible]

PREAMBULE

IL EST PREALABLEMENT EXPOSE CE QUI SUIT:

La Société commercialise des biens d'équipement désignés ici "les Marchandises" dont la description complète figure au Tableau descriptif ci-dessus.

Les Clients proposent d'acheter ces Marchandises à crédit dans les conditions prévues par le présent contrat.

La Société et les clients signent le présent acte dénommé Contrat qui définit les conditions des ventes, les droits et obligations des parties.

IL EST CONVENU CE QUI SUIT :

Article 1: ACHATA CREDIT

1.1- Les Clients achètent à crédit les Marchandises dont la description complète figure au Tableau descriptif, conformément aux termes et conditions mentionnées dans le présent acte.

Article 2: MONTANT, MODALITES DE PAIEMENT ET RELIQUAT DES MENSUALITES

2.1- Le Montant à payer par le Client est constitué :

- du prix des marchandises
- des frais accessoires tels que primes d'Assurance, taxes légales, ainsi que tous les autres frais que Courts pourrait engager pour le compte des Clients dans le cadre du présent contrat de vente à crédit
- des intérêts
- de la Taxe sur la Valeur Ajoutée.

2.2- Le montant total à payer par les Clients, ainsi que le calendrier et les modalités de paiement sont indiqués à l'Annexe 1 du contrat. Cet Annexe 1 comporte la signature du Client et celle de la Société. Il fait partie intégrante du Contrat.

2.3- Les Clients s'engagent à régler ponctuellement et sans demande préalable les mensualités indiquées à l'Annexe 1 par versement à l'adresse au siège du lieu d'exploitation de la Société ou par virement au crédit du compte NO 01 114 903 1 010 000 ouvert au nom de la Société à la Banque BNI-CL, Agence Analakely.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE L'ETUDE.....	5
Chapitre I : Généralités sur la société COURTS.....	7
Section 1 : Présentation générale de la société COURTS Madagascar.....	7
1.1 Historiques du groupe COURTS.....	7
1.2 Présentation de la société COURTS Madagascar.....	9
1.3 Structure organisationnelle de la société.....	10
Section 2 : Description générale de la vente à crédit.....	16
2.1 Clarification des processus d'un contrat de vente à crédit.....	16
2.2 Les différents types de crédits offerts par COURTS.....	21
Chapitre II : Théories générales sur l'outil de gestion Analyse financière.....	22
Section 1 : Définition et objectifs de l'analyse financière.....	22
1.1 Définition de l'Analyse financière.....	22
1.2 Objectifs de l'Analyse financière.....	22
Section 2 : Principaux retraitements de l'Analyse financière.....	24
2.1 Analyse du compte de résultat.....	24
2.2 Analyse du bilan.....	28
DEUXIEME PARTIE : PROBLEMES SOULEVES DE PAR L'ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE DE ENTREPRISE.....	34
Chapitre I : Problèmes liés à l'environnement externe de la société.....	36
Section 1 : Culture locale et valeur traditionnelle non favorables à la pratique du crédit.....	36
1.1 Mauvaise perception du crédit par les Malagasy.....	36
1.2 Faiblesse des investissements en meubles et en électroménagers.....	37
Section 2 : Progression des forces concurrentielles de la société.....	41
Chapitre II : Problèmes identifiés par l'analyse du bilan.....	44
Section 1 : Déséquilibre existant entre les indicateurs de gestion.....	52
1.1 Affaiblissement du Fonds de roulement.....	53
1.2 Alourdissement du Besoin en fonds de roulement.....	54
1.3 Effondrement de la trésorerie nette.....	54
Section 2 : Irrégularité de la situation de liquidité.....	56

2.1 Augmentation de la durée de crédit client.....	56
2.2 Insuffisance de la durée de crédit fournisseur.....	59
2.3 Déficience des ratios de liquidité.....	59
Section 3 : Insuffisance de solvabilité.....	60
3.1 Ratio d'endettement à long et moyen terme.....	60
3.2 Ratio d'autonomie financière.....	60
Chapitre III : Problèmes relevés par l'analyse du compte de résultat.....	62
Section 1 : Altération des différents soldes intermédiaires de gestion.....	65
1.1 Le chiffre d'affaires.....	65
1.2 La marge commerciale.....	65
1.3 La valeur ajoutée.....	65
1.4 L'excédent brut d'exploitation.....	65
1.5 Le résultat d'exploitation.....	66
1.6 Le résultat financier.....	66
1.7 Le résultat net.....	66
Section 2 : Mauvaise structure des ratios financiers.....	66
2.1 Les ratios d'activité.....	66
2.2 Les ratios de rentabilité.....	66
2.3 Les ratios de profitabilité.....	66
2.4 Les ratios de partage de la valeur ajoutée.....	66

TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS POUR 'AMELIORATION DE LA SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE.....	70
Chapitre I : Solutions liées à l'environnement externe de la société.....	72
Section 1 : Renforcement de la politique de sensibilisation de la clientèle.....	72
1.1 La fixation des objectifs.....	73
1.2 La détermination du budget.....	74
1.3 L'élaboration du message.....	74
1.4 Le choix des médias.....	75
1.5 La mesure de l'efficacité de la campagne.....	75
Section 2 : Proposition d'offres adaptées aux marchés.....	75
2.1 Ajuster les produits aux demandes de la clientèle.....	75
2.1 Ajuster les prix en fonction du pouvoir d'achat des cibles.....	76
Chapitre II : Solutions liées au redressement de l'équilibre du bilan.....	77
Section 1 : Amélioration du Fonds de Roulement.....	77

1.1 Augmentation des capitaux propres.....	77
1.2 Diminution des emplois stables.....	77
Section 2 : Réduction du Besoin en Fonds de Roulement	78
2.1 Augmentation des ressources cycliques.....	78
2.2 Diminution des emplois cycliques.....	78
Section 3 : Optimisation de la trésorerie nette.....	79
Chapitre III : Solutions concernant l'optimisation du résultat net.....	81
Section 1. Amélioration de la marge commerciale.....	81
1.1 Augmentation du chiffre d'affaires.....	81
1.2 Diminution des coûts d'approvisionnement.....	82
Section 2 : Réduction des diverses charges.....	83
2.1 Réduction des charges financières.....	83
2.2 Réduction des charges opérationnelles.....	84
Chapitre IV : Solutions retenues et résultats attendus.....	85
Section 1 : Solutions retenues.....	85
1.1 Actions visant à optimiser le résultat net de la société.....	85
1.2 Actions visant à redresser l'équilibre du bilan.....	90
1.3 Actions marketing visant à améliorer le portefeuille client de la société.....	94
Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales.....	96
2.1 Résultats attendus.....	96
2.1.1 Résultats attendus sur le plan économique.....	96
2.1.2 Résultats attendus sur le plan financier.....	96
2.1.3 Résultats attendus sur le plan social.....	97
2.2 Recommandations générales.....	97
2.2.1 Optimisation de la gestion de trésorerie.....	97
2.2.2 Minimisation des risques liés au crédit.....	105
2.2.3 Intensification de la politique marketing.....	106
CONCLUSION GENERALE.....	109

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

