

IMPACTS ET LIMITES DES PROPOSITIONS

D'après un proverbe français : « rien n'est parfait ». Dans ce chapitre, les impacts et les limites des solutions proposées précédemment sont mis en exergue.

Section 1- impacts

Nous allons voir l'impact de chaque solution proposée précédemment.

1-1 L'analyse verticale du compte de résultat

Pour le Chiffre d'affaire, l'amélioration du site web de la SEIMad et l'insertion de celui-ci dans les annuaires et les sites internet reconnus augmentera la bonne notoriété de la société ou le degré de connaissance que le public a de la société dans le but que toute la population malgache connaît SEIMad.

Pour la production de l'exercice, l'élaboration de documents stratégiques de business plan par l'opération d'épargne préservera la société des crises futures étant la conjoncture politique instable actuelle de Madagascar.

Concernant la valeur ajoutée, choisir des clients plus hauts de gamme en valorisant les produits augmenterait plus les prix mais aussi la marge commerciale et par conséquent cela améliorera la valeur ajoutée de la SEIMad.

Au sujet de l'excédent brut d'exploitation, la révolution dans le domaine technique améliorera l'EBE et par conséquent la part de la société dans la richesse qu'elle a créée.

Pour le résultat opérationnel, diminuer les charges d'activités ordinaires allège les charges supplémentaires pour l'exercice suivant.

Concernant le résultat financier, le fait que les charges financières diminuent augmente le résultat et par conséquent l'indépendance financière de la SEIMad aussi sera encore plus favorable. Le résultat financier est obtenu par la différence entre les produits financiers (escomptes obtenus des fournisseurs...) et les charges financières (paiement des intérêts sur emprunts, escomptes accordés...). Les produits financiers sont les intérêts créditeurs nés des placements financiers, par contre les charges constituent les intérêts débiteurs courus pour financer les activités de l'entreprise. En un mot, le résultat financier montre l'impact sur les comptes d'une entreprise de sa politique de financement.

En général, une entreprise ne dispose pas de ressources internes suffisantes pour financer ses besoins en capitaux. Elle doit donc faire appel à des apporteurs externes de capitaux (Banques, autres institutions financières,...) qui lui apportent les capitaux nécessaires par exemple pour financer ses investissements. Cet apport de capitaux n'est pas gratuit est entraîne donc des charges pour l'entreprise (paiement des intérêts sur emprunt).

En conséquence, plus une entreprise emprunte, plus ses charges financières augmentent. Ce résultat est généralement négatif et vient diminuer le résultat final de l'entreprise. Mais un solde négatif témoigne aussi des efforts d'investissement consentis par une entreprise à un moment donné, ce qui à terme, doit conduire à une amélioration des comptes de l'entreprise. Un solde négatif n'est donc pas une mauvaise chose en soi pour l'entreprise, au contraire.

Pour ses investissements à venir, nous avons suggérés aux dirigeants de la SEIMad d'utiliser ses ressources internes par Autofinancement et d'éviter de recourir à l'emprunt. Etant des fonds internes, ils ne lui engagent pas de charges financières supplémentaires. Pour des produits financiers identiques et des charges financières amoindries, le résultat financier de SEIMad connaîtra une hausse certaine jusqu'à devenir positif.

Enfin pour le résultat net de l'exercice, l'entrée du vente de terrains dans l'activité principale de la SEIMad aura pour impact de diminuer la valeur des autres produits opérationnels afin d'augmenter le chiffre d'affaire.

Globalement, pour l'ensemble des soldes intermédiaires de gestion, le résultat le plus attendu est l'augmentation de chiffres d'affaires par la vente massive des services offerts par l'entreprise ainsi que les produits que procure la vente des services annexes. Ainsi l'augmentation du CA va gonfler la production de l'entreprise conduisant à l'amélioration des soldes intermédiaires de gestion et par la suite les ratios y afférents. A long et à moyens terme la SEIMad pourra augmenter ses CA d'année en année et pourra ensuite cumuler ses résultat en réserve et ayant ainsi un moyen d'augmentation de capital par incorporation de réserves à moindre coût et sans recourir à des ressources externe ou a de nouveaux actionnaires. Par ailleurs l'entreprise pourra faire face à des besoins imprévus du à divers crise que ce soit financière ou économique et même politique que l'environnement réserve.

1-2 L'équilibre financier

Au niveau du **FRNG**, nous avons proposé l'augmentation des capitaux propres par l'apport en numéraire des actionnaires. Si l'augmentation de capital se réalise vraiment cela renforce les fonds propres, rubrique essentielle pour assurer un développement équilibré du projet économique. Elle permet dans certains cas de se procurer de l'argent frais auprès des agents externes, qui sont ou deviennent actionnaires dans la société.

Augmenter le capital revient à créer de nouvelles actions par les apports, pour obtenir des ressources mise à disposition du projet et pour provoquer une nouvelle répartition du contrôle sur l'entreprise à partir d'une base élargie de capitaux.

Augmenter le capital est un gage de solvabilité pour les autres partenaires qui ouvre entre autre la porte à d'autres types de financement moins risqués. C'est également un moyen de faire évoluer la structure financière et donc la nature et le partage des risques.

Concernant le **BFR**, la réduction des stocks au niveau bas raisonnable montre une bonne performance de la gestion de stocks qui est positivement reliée avec la rentabilité opérationnelle de la société, on déduit surtout que cette performance croît également positivement avec la performance financière de la société, mesurée en termes de marge brute et de résultat d'exploitation.

Pour la diminution des créances clients, lorsqu'au cours d'un exercice la masse de créances sur clients diminue, à la fin de l'exercice, la masse des provisions pour dépréciation des comptes clients constituée diminue ce qui entraîne une augmentation du résultat d'exploitation de la société. Une bonne gestion des créances clients contribue à la réalisation de ce poste, ainsi nous pouvons espérer une augmentation des disponibilités de l'entreprise pour financer ses activités courantes sans interruption et sans recours aux institutions financières. Et m'impactera donc une absorption du BFR par le FRNG.

Au sujet de la **trésorerie nette**, mathématiquement la trésorerie nette (TN) s'exprime par la différence entre le Fonds de roulement Net Global (FRNG) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR). Ici lorsque le FRNG et le BFR sont gérés de manière efficace la trésorerie aussi l'est aussi. L'objectif d'une " gestion de trésorerie optimisée " consiste en la diminution des disponibilités déposées au Trésor. Il s'agit non pas d'aboutir nécessairement à une trésorerie " zéro ", mais de s'en approcher le plus possible.

Si l'excès de trésorerie est géré de manière efficace, voici les conséquences :

- les décaissements se rapprochent sensiblement des montants budgétés ;
- les emprunts à faire diminuent ce qui engendre la diminution des frais financiers d'immobilisation correspondant au taux de l'emprunt ;

Par conséquent, si nos propositions précédentes sont exécutées la SEIMad maintiendra une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds. Cette situation va améliorer la position de trésorerie de l'entreprise et constitue une bonne image de l'entreprise face à ses partenaires financiers tels que les banques, et les apporteurs de fonds. A moyen terme, ces solutions amènent la confiance des partenaires et facilitent la reconduction des divers crédits qu'on nous a accordés et l'initiative des apporteurs à multiplier leurs apports dans le capital.

1-3 Les ratios

L'amélioration du **Chiffre d'affaires** par l'augmentation en volume des quantités vendues aura pour impact : avoir un chiffre d'affaires supérieur aux concurrents permet d'être plus performante par rapport aux entreprises concurrentes du même secteur d'activité. Mais l'évolution des charges : si ces dernières augmentent de manière significative, il faut savoir qu'il y a un moment où l'augmentation du Chiffre d'Affaires peut devenir préjudiciable si l'équilibre n'est plus assuré. Une bonne maîtrise du Chiffre d'affaire passe donc par une gestion rigoureuse des coûts qui rentrent en première ligne dans l'élaboration des prévisionnels de l'entreprise.

L'impact auprès des **clients** est qu'ils considèrent toujours que des changements sont des sources de difficultés et parfois ils vont dire que cela provoque des dangers à son égard. Il peut donc y avoir le recul des nouveaux clients et la perte des clients actuels si les responsables commerciales n'arrivent pas à persuader les clients sur la nécessité de la nouvelle disposition pour les deux parties.

Dans la rentabilité, si la **gestion des approvisionnements** est exécutée de manière efficace cela aura pour conséquence de minimiser le risque de sur-stockage qui constituent des immobilisations qui gonflent le prix de revient et perturbent l'équilibre de la trésorerie et le

risque de rupture des stocks qui crée des désorganisations dans le processus de production et finit par entacher l'image de la société.

La gestion des approvisionnements contribue à l'élaboration des stratégies de la société qui permet d'atteindre les objectifs à travers une distribution régulière et croissante des produits. Aussi la gestion des approvisionnements permet de pérenniser le cycle d'exploitation.

L'augmentation du capital et l'obtention d'autres sources de financement va constituer un remède à la situation financière de l'entreprise. Cela procure à l'entreprise des actifs à court terme à moyen terme et à long terme qu'elle peut utiliser pour réaliser des investissements et surtout de financer leurs besoins. Ainsi les besoins vont être couverts par les ressources dont elle dispose et par conséquent la trésorerie sera positive ou nulle.

1-4 Par rapport à l'analyse SWOT

L'objectif de la SEIMad est de chercher des profits, donc ce qu'on espère sur ce point est l'obtention de plus de bénéfice. Ainsi ces propositions de solutions pourront sans doute contribuer à l'atteinte de l'objectif financier que nous avons cherché.

Le fait que la société participe aux événements comme le salon de l'habitat, FIM,..., la SEIMad ne se développe pas uniquement du point de vue interne mais aussi dans son environnement par rapport à ses concurrents mais aussi dans son marché. Vu la forte croissance urbaine à Madagascar qui va se poursuivre encore pendant les vingt ans à venir, malgré le constat amer concernant l'effort d'adaptation de ces trente dernières années qui ne sont pas à la hauteur des grandes mutations économiques, sociales, culturelles¹⁸. La SEIMad pourrait bien profiter à contribuer au développement du pays dans ces derniers cas.

Section 2- Limites des propositions

En effet, les solutions que nous avons proposées possèdent des limites.

Promouvoir des stratégies marketing et améliorer ou innover les techniques de production pourraient engendrer des coûts excessifs et par conséquent augmenter les charges qui pourraient freiner la Direction Générale.

¹⁸ D'après le Président de République lors du Salon de l'Habitat 2014,
<http://www.meieat.gov.mg/2014/11/salon-international-de-lhabitat-2014-16eme-edition-2/>

L'instauration de la vente de terrain dans l'activité principale de la SEIMad pourrait engendrer l'augmentation des impôts de la SEIMad à cause de la fiscalité dans le domaine.

Même si nous avons proposé l'augmentation de capital par l'apport en numéraire seule l'Assemblée Générale est maître des décisions à exécuter sur les Capitaux propres.

Comme nous avons déjà signalé, même si Madagascar est sortie de crise actuellement, le pays traverse encore une période difficile avec la lutte contre la pauvreté qui s'aggrave encore. La plupart des solutions que nous venons de citer ci-dessus dépendent surtout de l'amélioration de la situation politique, sociale et économique.

Ainsi, s'achève cette dernière partie, nous avons étalé les recommandations des lacunes constatées dans la partie précédente. Les recommandations comportent les propositions de solutions munies de plan d'action spécifique, et enfin les impacts et les limites des solutions proposées.

CONCLUSION

La mondialisation croissante des marchés, l'état de saturation concurrentielle et l'accélération des processus d'innovation et du cycle de vie des produits ont profondément affecté l'environnement des entreprises.

Les dirigeants mesurent actuellement combien ces évolutions sont sources de menaces et d'opportunités. Il faut pouvoir prendre les bonnes décisions au bon moment, ce qui suppose de connaître les évolutions techniques, concurrentielles, réglementaires et économiques affectant produits et marchés.

Nous voici au terme de notre sujet de recherche, travail que nous avons intitulé « le plan de mise en œuvre de l'analyse financière de la SEIMad ».

Comme toutes les autres sociétés présentes dans notre pays, la SEIMad s'efforce avant tout de faire le maximum pour satisfaire sa clientèle en lui offrant des produits et services adéquats à ses besoins. Mais ceux-ci en dépendront de la qualité de formation obtenus et la compétence du Personnel.

En plus de l'introduction au début et de la conclusion à la fin, cet ouvrage est composé de trois grandes parties.

La première partie concerne les informations générales sur la société SEIMad avec les moyens et l'environnement externe de la société, le cadrage théorique et pratique du thème proprement dit où on a défini le concept de « analyse financière » et les éléments utilisés avec celui-ci, la méthodologie détaillée qui aborde les détails de la réalisation du travail avec les méthodes de collecte de données suivantes telles que questionnaire, l'entretien, méthode de documentation et l'internet et l'outil d'analyse « SWOT ». Ces démarches nous conduisent à la vérification ou non des hypothèses et à la présentation des résultats des analyses effectuées auprès de la société. Notre travail consiste à faire une analyse triennale de l'année 2010, 2011 et 2012 du compte de résultat de la société SEIMad, de l'équilibre financier et des ratios.

Dans la deuxième partie, nous avons abordé le vif du sujet. Tout d'abord, par le résultat des analyses effectuées sur terrain où il y a l'analyse verticale du compte de résultat, l'équilibre financier composé du Fonds de Roulement Net Global ; Besoin en Fonds de Roulement et

Trésorerie Nette, les ratios où nous avons sélectionné chacun du ratio de structure, ratio d'activité, ratio de rentabilité et du ratio de liquidité et de solvabilité.

Ensuite l'interprétation suivie de la formulation des processus du résultat précédemment en dégagant les forces et les faiblesses accompagnées des causes à effets de chacun d'eux. La crise économique-politique du pays en 2009 a eu des impacts sur la société comme : le déstockage de moins 2 741 millions Ar en 2009 due à la suspension de la construction de 47 villas entraînant une insuffisance brut d'exploitation jusqu'en 2011, le résultat opérationnel négatif en 2010 due a la non rentabilité de l'activité de l'exploitation et la variation décroissante du FRNG. Mais il existe un redressement de la société en 2012 comme : la variation positive de l'excédent brut d'exploitation en 2012 ; la production de l'exercice en 2012 de 7 016 millions Ar incluant la hausse fulgurante du chiffre d'affaire (vente de construction) et de la production stockée (marge sur cout d'achat=> produits finis) ; charge quasi – stationnaire du personnel et l'enregistrement d'un résultat bénéficiaire raisonnable sur les 3 exercices.

Nous avons aussi ajouté les opportunités comme l'adoption du nouveau slogan « NEW VISION », le partenariat avec des organismes et bailleurs de fonds, le plus grand point fort de la SEIMad en termes de qualité où elle possède son certificat ISO 9001 : version 2000 et la présence de ses agences dans toute l'île pour être plus proche de la clientèle et concernant les menaces de l'environnement externe de la société : comme son logiciel KHRONOS qui est assez vétuste, l'instabilité politique qui continue et la présence de l'inflation qui affecte les revenus des ménages.

Dans la dernière partie les solutions et recommandations sont mises en exergue. Ici, les solutions proposées sont suivies de plan de mise en œuvre. D'abord, comme solutions aux problèmes constatés précédemment. Nous avons surtout recommandé l'amélioration des structures des soldes du compte de résultat par la révision des stratégies marketing, augmenter le capital en faisant appel à de nouveaux actionnaires ou inciter les actionnaires actuels à faire des apports en numéraire pour améliorer l'équilibre financier, améliorer le Chiffre d'affaire,... Ensuite, l'impact de ces recommandations plus précisément la conséquence de ces recommandations sur la société SEIMad et enfin les limites des propositions constituées par les barrières qui ne permettent pas l'exécution des solutions et plans de mise en œuvre proposés.

Ainsi, l'objectif de ce travail a été la recherche des réponses aux questions : « Comment parvient-on à bien gérer la situation financière de l'entreprise et quelle décision prendre pour atteindre son équilibre financier? »

De ce fait, pour la société SEIMad, il y a une grande importance du rôle de l'analyse financière qui permet de maîtriser tous les éléments des états financiers pour gérer la situation financière. L'analyse financière constitue un pilier fondamental dans la société, étant donné le résultat net de l'exercice positif et la trésorerie positif, on peut dire que la SEIMad a atteint son équilibre financier et par conséquent sa structure financière est assez saine. En vue de l'analyse des soldes intermédiaires de gestion, on peut prendre des décisions fiables et rationnelles par le biais du compte de résultat.

Les solutions que nous avons proposées ne sont pas parfaites ; néanmoins, il est nécessaire de prendre part à l'optimisation du rendement de leurs activités et de les aider à tenir leur position sur le marché en tant que leader. Et que deviendrait la société SEIMad si elle considère que le contrôle de gestion soit un outil de pilotage stratégique ?