

## SOMMAIRE

REMECIEMENTS.....	i
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES SCHEMAS.....	vi
INTRODUCTION .....	2
PARTIE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE ET APPROCHE THEORIQUE .....	4
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE.....	5
SECTION 1: PRESENTATION ORGANISATIONNELLE .....	5
SECTION 2 : PRESENTATION FONCTIONNELLE .....	10
SECTION 3 : ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ENTREPRISE .....	15
CHAPITRE II : APPROCHE THEORIQUE.....	17
SECTION 1 : GENERALITE SUR LA TRESORERIE.....	17
SECTION 2 : GESTION DE TRESORERIE PRATIQUE AU SEIN DE L'AUXIMA .....	26
PARTIE II : ANALYSES ET DIGNOSTIQUE.....	31
CHAPITRE I : ANALYSE FINANCIERE .....	32
SECTION 1 : ANALYSE DU BILAN DE LA SOCIETE .....	32
SECTION 2 : ANALYSE DU COMPTE D'EXPLOITATION DE LA SOCIETE .....	47
CHAPITRE II : DIAGNOSTIQUE .....	56
SECTION 1: ANALYSE DES FORCES ET DES FAIBLESSES .....	56
SECTION 2 : ANALYSE DES OPPORTUNITES ET DES MENACES.....	59
PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS.....	65
CHAPITRE I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS .....	66
SECTION 1 : SOLUTION AU NIVEAU DE LA TRESORERIE.....	66
SECTION 2 : SOLUTION AU NIVEAU DE L'EXPLOITATION.....	68
CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS ET ETUDE D'IMPACT .....	70
SECTION 1 : RESULTATS ATTENDUS .....	70
SECTION 2 : IMPACT SUR LA SOCIETE .....	72
SECTION 3 : RECOMMANDATION GENERALE.....	73

CONCLUSION .....	78
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	I
ANNEXES .....	II
TABLE DES MATIERES .....	XV

**LISTE DES ABREVIATIONS**

AC : Actif Courant

ACE : Actif Courant d'Exploitation

ACHE : Actif Courant Hors Exploitation

AUXIMAD : Auxiliaire Maritime de Madagascar

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

CA : Chiffre d'Affaires

CP : Capitaux Propres

DMCC : Durée Moyenne de la Créance Clients

DMCF : Durée Moyenne du Crédit Fournisseur

EBE : Excédent Brute d'Exploitation

ES : Emploi Stable

FFOM : Forces et Faiblesses, Opportunités et Menaces

FRF : Fonds de Roulement Financier

FRNG : Fonds de Roulement Net Global

PCE : Passif Courant d'Exploitation

PCHE : Passif Courant Hors Exploitation

PESTEL : Politique Economique Social Technologique Ecologique et Légale

RS : Ressource Stable

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

TA : Trésorerie Actives

TN : Trésorerie Nette

TP : Trésorerie Passive

TVA : Taxe sur les Valeurs Ajoutées

VA : Valeur Ajoutée

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau n°1 : Tableau des catégories du personnel par agence	8
Tableau n°2 : Le bilan fonctionnel	33
Tableau n° 3 : Récapitulatif des résultats de calcul sur l'équilibre financier	34
Tableau n°4 : Récapitulatif des résultats de calcul des ratios d'activité	38
Tableau n° 5 : Récapitulatif des résultats de calcul des ratios de structure	41
Tableau n°6 : Le bilan financier	42
Tableau n°7 : Résultat des calculs du fonds de roulement financier.	43
Tableau n°8 : Récapitulatif des résultats de calcul des ratios de liquidité	44
Tableau n°9 : Récapitulatif des résultats de calcul des ratios d'endettement	46
Tableau n°10 : Récapitulatif des résultats de calcul des ratios de solvabilité	47
Tableau n°11 : Structure de solde	48
Tableau n°12 : Récapitulatif des résultats de calcul des ratios d'activité	52
Tableau n°13: Récapitulatif des résultats de calcul des ratios de profitabilité	53
Tableau n°14: Récapitulatif des résultats de calcul des ratios de partage des valeurs ajoutées.	55
Tableau n°15 : Récapitulatif des résultats de calcul des ratios de rentabilité économique	56

**LISTE DES SCHEMAS**

Schéma n°1 : Système de prise de décision et exécution dans le service financier	14
Schéma n°2 : Définition schématique de la trésorerie	18
Schéma n°3 : Analyse fonctionnelle	21
Schéma n°4 : Analyse par variabilité des charges	22
Schéma n°5 : Approche fonctionnelle	23
Schéma n°6 : Approche financière	24

# INTRODUCTION

## INTRODUCTION

L'échange fait partie du quotidien de l'humanité depuis des millénaires, que ce soit culturel, informationnel, politique, commercial ou autres. Sous ses diverses formes, il ne cesse d'évoluer. La vente de service est l'une de ces formes la plus en vogue actuellement. D'une petite communauté à l'échelle internationale, ce type de transaction connaît un grand succès auprès des entreprises de service. Il est facilité par la mondialisation et l'évolution technologique. Cette mondialisation qui a engendré la circulation des marchandises d'un pays à un autre, donne naissance à l'activité de transit et de consignation. L'évolution technologique pour sa part, accélère la fluidité des informations et facilite la relation des partenaires sur la transaction.

Le transit est une démarche qui consiste à formaliser auprès de la douane le passage à la frontière des marchandises. Elle nécessite alors de ce fait des organes spécialisés dans le domaine transitaire pour faciliter les opérations et rendre les transactions plus rapides et plus sécurisées ; tandis que, la consignation relève sur la représentation des armateurs dans le territoire National où un navire fait escale. Dans ce cas, le consignataire est devenu le représentant légal de l'armateur pour défendre les intérêts de ce dernier.

La société Auxiliaire Maritime de Madagascar (ou AUXIMAD) est parmi les transitaires et consignataires les plus reconnus à Madagascar pour la qualité des services qu'elle offre pour ses clients. Même si elle est d'une taille considérable et d'une notoriété importante, cela n'empêche qu'elle puisse être belle et bien frappée par les instabilités de l'environnement. Les conséquences de l'instabilité et de l'imprévisibilité de l'environnement se présentent sur différent niveau et sous des formes diverses qui nécessitent une bonne gestion de l'entreprise.

Une bonne gestion consiste à bien connaître la situation de l'entreprise en général, de l'analyser afin de prendre les bonnes décisions sur les actions à mettre en œuvre pour l'améliorer.

Pour notre stage au sein de la société AUXIMAD, nous avons convenu d'apporter et de mettre en application notre savoir académique ainsi que d'en tirer des connaissances sur les réalités du cas pratique. Notre choix d'investigation s'est porté sur le domaine de la finance, cadre auquel nous avons été formés durant les années d'étude universitaire. Ce stage est aussi un cursus que nous les étudiants dans le Département Gestion devons à tout prix suivre pour l'obtention de notre diplôme de maîtrise de fin d'études de second cycle.

Durant notre investigation, nous avons pu constater des difficultés au niveau de la trésorerie et l'existence d'un résultat déficitaire pour l'une des années d'exercice que nous analyserons plus tard. C'est à partir de ces situations que notre inspiration s'est orientée sur le thème de : « L'analyse financière au sein d'une entreprise de service cas de l'AUXIMAD ».

Ce thème étant choisi de par l'importance de la place de la trésorerie et des liquidités qui constituent un enjeu majeur pour les entreprises en général. Il est donc primordial de savoir « Comment par optimisation de la situation financière nous permet de couvrir les risques, de réduire les frais financiers et d'améliorer la rentabilité de l'entreprise ? ». De ce problème nous essaierons de contribuer à la détermination de solution adéquate pour que la société ait une meilleure situation financière pour ses années à venir.

Pour éditer ce livre, nous avons réalisé des collectes d'informations tout au long de notre stage. Ces informations sont obtenues par interlocution avec les personnels, par octroi de donné numérique ou par recherche sur internet. Elles sont ensuite consultées par comparaison pour avoir un aperçu général de la situation de l'entreprise sur trois années. Les cours durant nos années universitaires et les recherches effectuées, nous permettent de soutenir nos idées et de cadrer l'étude par les diverses théories.

Pour mener à bien l'étude dans cet ouvrage, elle sera scindée en trois parties bien distinctes.

Dans la première partie nous trouverons la présentation de la société dans laquelle nous identifierons l'entreprise AUXIMAD et l'approche théorique où nous procéderons aux orientations théoriques de l'analyse et des notions utiles de la gestion de la trésorerie afin d'avoir une bonne situation financière.

La deuxième partie se porte sur l'analyse et diagnostique. Elle consiste à dissiper la situation existant dans les états financiers en leur donnant des significations par des interprétations bien précises sur les résultats obtenus ainsi que l'analyse des environnements influents par le biais des Forces et Faiblesses, des Opportunités et Menaces de l'entreprise.

La troisième partie sera consacrée à la proposition de solution et résultat attendu. Cette partie a pour objectif de proposer des solutions issues des réflexions personnelles et sur des cas similaires à la société AUXIMAD.

Les valeurs quantitatives de cet ouvrage sont transformées à partir d'une clé pour ne pas divulguer la confidentialité des informations.

# PARTIE I :

## PRESENTATION DE LA SOCIETE

### ET

## APPROCHE THEORIQUE

Cette partie est une disposition nécessaire pour mener une étude de cas au sein d'une entreprise. Elle définit le contexte de l'étude et les moyens d'analyse qui conviennent aux résultats que nous voulons atteindre en éditant cet ouvrage. L'entreprise AUXIMAD fera l'objet de cette étude relative à ses activités et sa situation financière. L'analyse financière nous paraît idéale pour découvrir la réalité qui existe dans la situation financière de la société.

Elle est répartie en deux chapitres, d'une part la "Présentation de la société" qui est consacrée pour la connaissance de l'entreprise, d'autre part "L'approche théorique" qui aura pour contenu la cadre de délimitation de l'étude et les notions utiles pour les analyses de la situation financière des entreprises en général.

## **CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE**

Ce chapitre comprenant trois sections décrit la société sous ses différents aspects : organisationnels, fonctionnels et son environnement externe. Ses aspects ont pu être exposés par le biais des collectes des informations au sein de l'entreprise.

Nous allons ainsi présenter tout au long de ce chapitre l'historique de la société, mais aussi son organisation tant au niveau interne que fonctionnelle. Enfin pour mieux appréhender notre étude, la prise de connaissance de ses missions et objectifs ainsi que les activités de différents directions et Services est plus qu'indispensable.

### **SECTION 1: Présentation organisationnelle**

La section présentation organisationnelle de l'entreprise est une narration sur ce qu'est vraiment AUXIMAD depuis sa création jusqu'à ce jour. Elle contiendra comme sous-section l'historique, qui retrace sa création par les étrangers jusqu'à la répartition des actions actuelle, la situation juridique, l'organisation interne, tant sur le plan hiérarchique que sur le plan humaine et la prise en considération du service financier, au sein duquel nous avons servi durant notre passage au sein de la société.

#### **1.1. Historique**

Créée le 17 mai 1902 sous le nom de WHARF DE TAMATAVE avec un capital de Ar 300 000 détenu à cent pour cent par CHNP (ou Compagnie Havraise Nantaise et Péninsulaire), elle était reconnue comme étant un consignataire de navire qui s'occupe des débarquements et embarquements des marchandises importées et exportées.

A partir de l'année 1951, la société a connu une grande rénovation ; WHARF DE TAMATAVE devient AUXIMAD ou Auxiliaire Maritime de Madagascar. Ses activités se sont diversifiées par l'introduction du transit maritime et transit aérienne, de la manutention entreposage et dépotage, stockage et magasinage ainsi que l'assurance. Cette même année le siège est transféré à Antananarivo.

En 1953, la conquête a commencé par Majunga, qui a bénéficié d'une agence. Les autres provinces n'ont été conquises qu'en 1962.

En 1964, elle représente ses actionnaires qui sont principalement MOORE MC CORACR « ROBIN LINE » New York, la société ARO, la société DELMAS et la société SCIPPA.

Actuellement son capital atteint les Ar 222 000 000 et la majeure partie des actions sont détenues par la société d'assurance ARO.

## **1.2. Situation juridique de la société**

La société AUXIMAD est une Société Anonyme au capital social d'AR 222.000.000, elle a son siège social et sa Direction implanté à Antsahavola à Antananarivo. Elle possède une adresse électronique en E-mail [auximad@auximad.mg](mailto:auximad@auximad.mg). Nous pouvons le contacter par téléphone au +261 20 22 225 02 et pour les Fax au +261-20 22-310-98. Elle est enregistrée au Registre de Commerce sous le numéro 2003 B 00732. Le Numéro d'Identification Statistique est le 617 10 100 0 00 106 et son Numéro d'Identification Fiscale est le 000 144 425. La société a comme raison sociale la Transit et la Consignation, ce sont ses principales activités.

## **1.3. Organisation interne**

L'organisation interne concerne les aménagements qui existent dans la société. Ces organisations sont établies pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, facilitant ainsi l'exécution des tâches.

### **1.3.1. Sur le plan de travail**

Conformément au Droit de Travail, les employés travaillent durant huit heures pour les jours ouvrables, commençant de sept heures et trente minutes à midi, reprenant à quatorze heures jusqu'à dix-sept heures trente minutes. Les personnels sont disposés à donner de leur mieux dans les différentes tâches qui leur sont attribuées. Le calendrier des jours fériés sont suivis selon les directives existantes à la Nation et les employés jouissent aussi de leurs congés.

La classification du personnel s'effectue de manière à ce que tous les individus recrutés soient mis dans un poste qui correspond à son profil et son aptitude. Ils sont échelonnés en quatre catégories dont les cadres supérieurs, les cadres, les agents de maîtrise et les employés.

Influent sur l'efficacité au travail, la motivation des personnels est l'une des méthodes qui les incitent à donner le maximum de leur capacité. Elle est la partie X de la théorie de la carotte et du bâton qui tient à exprimer la satisfaction de l'entreprise envers les bonnes actions menées par le personnel.

Les éléments constitutifs de la motivation sont la gratification ; la promotion en grade dans le service et avantages. Ils font partie des moyens de motivation pratiqués par la société.

La gratification est une prime offerte au personnel par rapport à son activité et son adhérence au travail élaborée mensuellement par les chefs hiérarchiques.

La promotion est généralement établie sur le reclassement suivant l'ancienneté et les formations obtenues par les personnels, et quelque fois sur des affectations stratégiques selon la compétence et le potentiel de la personne en cause et les besoins de l'entreprise.

Un autre moyen de motivation, les avantages varient d'une catégorie à une autre. Les carburants, les communications, les énergies, remboursement des frais de maladies et des loyers sont des types d'avantage que les employés peuvent recevoir.

Partant de la même théorie précédente, la sanction est celle de Y qui consiste à blâmer les personnels ne réalisant pas correctement leur tâche. Le degré de la sanction dépend de la gravité de la faute commise. Parfois il est essentiel de les secouer un peu pour les pousser à être plus actifs et productifs.

### **1.3.2. Sur le plan humanitaire**

Comme toutes entreprises respectueuses du Droit du Travail, AUXIMAD contribue à la prévoyance sociale de ses personnels. Tous font l'objet d'une allocation mensuelle au CNAPS et OSIE ; certaines charges familiales des personnels sont prises en charge par la société selon leur catégorie.

La société AUXMAD comme nous l'avons vu précédemment dans l'historique, possède des personnels compétents qu'elle a implantés dans plusieurs provinces de Madagascar ; il est évident de répartir les personnels selon leur qualification et leur compétence pour assurer les fonctionnements des agences. Le tableau qui suit présente cette répartition suivant les effectifs et les fonctions.

Tableau n°1 : Tableau des catégories des personnels par agence

Agences \ Catégorie	Cadres supérieurs et cadres	Agents de maîtrise	Employés	Total
Toamasina	8	5	66	79
Antananarivo	7	4	58	69
Majunga	1	3	27	31
Manakara/Mananjary	0	0	2	2
Tuléar	1	1	16	18
Diego	3	1	26	30
Nosy-Be	1	0	10	11
Fort dauphin	1	0	7	8
Antsirabe	1	1	4	6
Agence générale ARO	4	3	10	17
Direction	28	11	43	82
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>29</b>	<b>269</b>	<b>353</b>

Source : Service financier

Ce tableau contient dans sa première colonne les agences de l'AUXIMAD. Les trois colonnes qui suivent, montrent les nombres du personnel par catégories. La dernière colonne est le total des effectifs par agence et la dernière ligne indique le nombre total par catégorie.

### 1.3.3. Sur le plan matériel

Les matériels sont primordiaux dans l'accomplissement des tâches et activités. La compétitivité d'une entreprise dépend aussi bien de l'existence de personnels compétents que de sa capacité à accéder à des matériels plus performants pour permettre une accélération au niveau de ses activités. L'entreprise dispose pour son compte des dispositifs nécessaires à l'exécution de ses tâches.

### 1.3.4. Sur le plan culturel

Dans toute entreprise nous constatons toujours qu'il existe des usages à suivre pour une meilleur intégration des personnels au sein de l'entité en faire leur culture d'entreprise (par exemple : le fait de se saluer, la fête de fin d'année, la solidarité, les activités sportives). La société possède des équipes masculines et féminines en volley et en basket.

### **1.3.5. Sur le plan hiérarchique**

La hiérarchie est une des clés importantes de l'entreprise dans l'application des directives instaurées par les dirigeants.

#### ***Organigramme de la direction (Voir annexe 1)***

La représentation de la direction en organigramme nous donne un aperçu général de la société, tels que les différentes lignes hiérarchiques, les organes fonctionnels et les organes opérationnels du système.

Dirigée par un Directeur Général, il a sous son éventail de subordination le Directeur Financier qui est le chef hiérarchique direct des Services Financiers et Services Comptables, le Directeur Commercial qui veille sur le Service de Gestion des Activités Connexes, le Service Juridique et Contentieux et le Département Maritime ainsi que le Service Etude et Marketing. Les Agences et l'agence Générale Assurances ARO sont sur le même échelon que les services, mais entretiennent un lien hiérarchique direct avec le Directeur Général. Le Département des Affaires Générales et Personnel, le Service Informatique et le Contrôle de Gestion sont en état-major par rapport au Directeur Général.

### **1.4. Département financier**

Cette partie de l'ensemble de la direction est prise en considération particulière pour la raison que nous avons été accueillis dans ce département pour la plupart de notre temps de stage. Dirigé par un Directeur financier, il se divise en deux services : le service comptabilité et le service financier. Mais c'est le service financier qui nous intéresse le plus.

L'organigramme de ce service est sous la subordination du Directeur Financier. Le Chef de Service Financier est le supérieur hiérarchique suivi du Responsable qui a sous son commandement les deux sections suivi de trésorerie et suivi fournisseur. Il montre aussi quelques tâches de chaque section. (Voir annexe 3)

L'exécution des tâches suit un système de standardisation des tâches. Les personnels du service sont tous capables de faire face à toute situation à accomplir au sein du service.

Les personnels contribuent aussi à l'apprentissage des principales tâches que les stagiaires doivent connaître et procèdent à la vérification des tâches qu'ils ont confiées à ses derniers.

## **SECTION 2 : Présentation fonctionnelle**

Cette section énonce le fonctionnement de la société en général, sur sa mission, ses objectifs et ses activités.

Outre les objectifs et mission, nous définirons succinctement le rôle et principales tâches de chaque poste au sein de la société, et ce aussi bien des directions que ceux des services.

### **2.1. Mission et objectifs**

Comme son nom l'indique, la mission de la société AUXIMAD est d'aider les opérateurs économiques pour faciliter leur activité. Elle est donc l'intermédiaire entre l'Etat et les opérateurs investissant dans la grande Île.

Objectif, but, ne sont que des appellations données aux finalités qu'une entreprise se fixe à atteindre. Pour AUXIMAD, augmenter la part de marché pour en être toujours le leader, satisfaire et fidéliser ses clients face à la raideur de la concurrence, augmenter le chiffre d'affaires par la conquête de nouveaux clients, sans oublier les actionnaires qui devront être rémunérées.

Ses objectifs sont en parfait coordination avec son slogan qui n'est autre que : « vous satisfaire, c'est notre affaire ».

### **2.2. Activités**

Les activités sont les types services que la société AUXIMAD offre à ses clients. Ils sont classés en deux catégories les activités principales et les activités secondaires. Les activités secondaires sont parfois des compléments des principales.

#### **2.2.1. Activités principales**

Les activités principales sont les activités qui procurent à l'entreprise la plus grande part des chiffres d'affaires. Elles montrent aussi par la même occasion l'identité de la société. AUXIMAD est reconnu comme étant le premier grand consignataire et transitaire de son secteur.

Etre consignataire, un acte qui consiste à consigner un navire. AUXIMAD devient le représentant propriétaire du navire ou armateur abordant un port de son pays. De ce fait, le consignataire est devenu le représentant légal de l'armateur. Les intérêts de ce dernier sont totalement entrepris par son représentant, ceci dans le but d'optimiser ses besoins durant l'escale.

Le principe du transit est de faire acheminer une marchandise d'un pays à un autre en toute légalité. Implanté à Madagascar qui est une Île, la société pratique deux formes de transit : maritime et aérien.

### **2.2.2. Activités secondaires**

Ses activités sont conçues pour en être des appuis aux activités principales. Mais elles représentent aussi une partie du chiffre d'affaires de la société.

Le transport terrestre concerne le déplacement de l'équipage du navire consigné pour une destination dans le pays. C'est un complément dans la consignation maritime, dont l'équipage demande à visiter le pays.

La manutention et le camionnage s'agit d'un transport de marchandises d'un port vers un lieu d'entreposage ou l'inverse. Les marchandises seront donc transportées par des camions, l'AUXIMAD profite en même temps de la manutention. La société utilise comme matériels, des tracteurs, des élévateurs, des remorques pour la manipulation des marchandises.

En cas de dommage sur les manipulations des marchandises, l'insertion de l'assurance s'avère nécessaire dans l'activité dans le but de rendre les clients plus confiants dans le transit. Cette activité est en étroite collaboration avec la compagnie d'assurance et de réassurance ARO.

Le magasinage touche l'entreposage des marchandises qui nécessite une location de magasin de dépôt. AUXIMAD offre ce genre de service à ses clients qui n'ont pas de magasin de dépôt.

Le groupage concerne les activités d'exportation ; il y a regroupement des marchandises lorsqu'un client ne peut pas remplir un container à lui seul ; il est convenable alors de faire un groupage de marchandises de plusieurs clients pour réduire les charges. Par contre, le dégroupage concerne les activités d'importation, où les marchandises de plusieurs clients sont groupées dans un seul container. La société offre donc un service de répartition de ses marchandises à chaque client.

### **2.3. Rôle de chaque organe**

Dans une entreprise tous les dispositions sont mise en œuvre pour atteindre les objectifs de celle-ci. C'est pourquoi dans les sociétés les rôles sont bien coordonnés. Pour AUXIMAD, les organes définis dans l'organigramme de la direction ont tous leur rôle pour la bonne marche de l'entreprise.

#### **2.3.1. Directeur Général**

C'est le premier responsable de la société nommé par le conseil d'administration. Il est le représentant de l'entreprise devant les actionnaires, l'Administration et les partenaires. Il est de son ressort d'assurer le bon fonctionnement de la société en se justifiant sur la politique générale de l'entreprise. La supervision des autres organes relève aussi de ses fonctions sauf ceux qui sont en position d'état-major dans l'organigramme. (Voir annexe 2)

#### **2.3.2. Direction financière**

La Direction financière se subdivise en deux services, la finance et la comptabilité. Elle a comme attribution de gérer les finances de l'entreprise ainsi que de comptabiliser les différents mouvements. La Direction sert même d'interlocuteur entre l'Administration fiscale et le commissaire aux comptes.

Par ailleurs, elle supervise et contrôle les principales attributions du chef de service financier qui sont orientées sur le financement des investissements, des opérations de transit, de dossier de découvert, de crédit des droits et taxes en douane et du fonctionnement de la direction y compris les agences et le chef de service comptable, dont les attributions sont focalisées sur les enregistrements comptables et l'établissement des états financiers.

#### **2.3.3. Direction commerciale**

Elle représente la société auprès de la clientèle et de l'administration douanière. Elle assure la gestion du portefeuille commercial et celui des clients ; la fidélisation des clients est parmi ses occupations ainsi que la recherche de nouveaux clients et négociation des contrats.

La Direction commerciale symbolise l'image de la société auprès de ses clients, ce qui nécessite l'amélioration continue de la qualité des services offerte dans son domaine.

#### **2.3.4. Les services**

Le service informatique à un rôle majeur dans la société. Il élabore les traitements informatiques (logiciel et programme) nécessaires au bon fonctionnement de chaque département. La maintenance et les réparations des matériels informatiques sont aussi leur contribution à la bonne marche de l'entreprise.

Le service juridique et contentieux est chargé de résoudre les problèmes juridiques et les litiges commerciaux de l'entité.

Le service Etudes et Marketing est chargé de promouvoir la société auprès de la clientèle. Il effectue les études de marché et la prospection des nouveaux clients. Il assiste le directeur commercial dans toutes les démarches commerciales.

Le service contrôle de gestion examine le système de contrôle interne et supervise la mise en œuvre des procédures de la société.

Ses attributions font l'objet d'un rapport des activités et de suivi par rapport au budget.

#### **2.3.5. Les départements**

Le département assurance a pour rôle de proposer des services d'assurances aux clients comme les assurances vie, assurance incendie, les retraites complémentaires et autant d'autre assurance.

Le département Shipping se charge de la centralisation des activités de consignations de navires des clients consommateurs des services de la société.

La gestion des ressources humaines est la principale activité du département affaires générales et personnel. Son responsable s'occupe des recrutements, des licenciements, des plannings de formations et de la motivation du personnel. En outre, il inclut dans ses tâches l'approvisionnement.

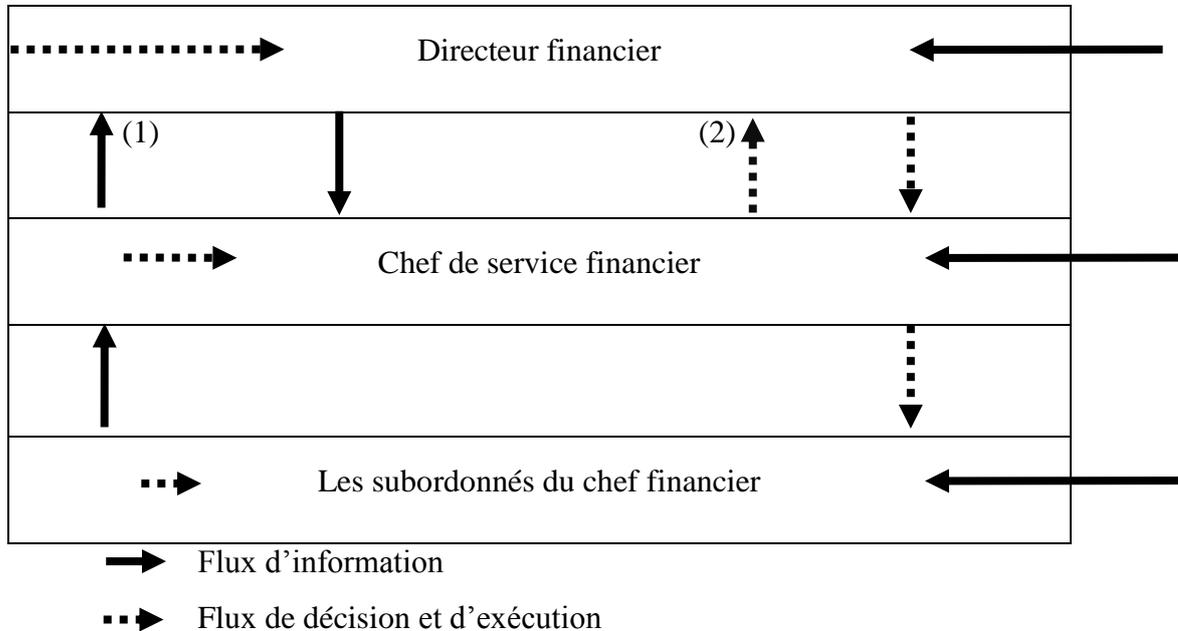
#### **2.3.6. Agence**

Ce sont les représentants de la Direction Générale dans les lieux où elles sont implantées. Ils défendent ainsi les intérêts de la société pour le développement de l'entreprise. Ils sont implantés dans les zones périphéries de Madagascar sauf une, l'agence Antsirabe. C'est une stratégie d'approche client pour gagner plus de part de marché que les concurrents.

## 2.4. Système de prise de décision et exécution dans le service financier

La prise de décision dans le service financier se rapporte sur l'importance et la difficulté de celle-ci. Pour mieux comprendre le circuit dès l'obtention des informations allant à la prise de décision jusqu'à l'exécution, nous allons l'esquisser comme suit :

Schéma n°1 : Système de prise de décision et exécution dans le service financier



Source : *Investigation personnelle basée sur les informations données par le chef du service financier.*

Ce schéma nous montre les différents flux existants lors d'une prise de décision. Les flèches continues indiquent les sens des informations avant leur analyse pour une prise de décision. Les autres qui sont discontinues signifient dans quel organe sont exécutés les décisions prises.

Il montre aussi qu'il n'y a pas de court-circuit pour le passage des informations, les niveaux hiérarchiques sont respectés. Mais pour des prises de décisions dont les degrés d'importance sont dans la capacité de chaque organe, ils sont libres de les prendre sans consulter leur chef hiérarchique.

Quelque fois les chefs demandent l'avis de ses subordonnés sur les informations qu'ils obtiennent et ses derniers donnent des propositions face à la situation.

(1) De la part du Chef de service financier, les informations qu'il communique au Directeur financier sont toujours suivies de proposition de décision.

(2) Les décisions prises par le Chef de service financier sont sous forme de proposition.

### **SECTION 3 : Environnement externe de l'entreprise**

Les sociétés ne peuvent rester indifférentes envers son entourage, elles sont toujours en relation avec ses environnements externes. C'est un environnement difficile à maîtriser pour les entreprises, du fait qu'il vient de l'extérieur. Cette section parle des environnements qui ont des influences directes sur l'entreprise. Nous énoncerons les relations existantes entre eux et la société.

#### **3.1. L'Etat**

L'Etat est un élément majeur de l'environnement d'une entreprise. Elle règlemente toutes activités qui s'opèrent sur ses frontières et ses territoires. Implantée dans la grande Île, AUXIMAD est contrainte de se plier au régime imposé par l'Etat Malagasy sur la politique fiscale et les réglementations juridiques des activités. Vu ses activités principales en étant transitaire et consignataire, elle est en étroite relation avec la douane qui est une branche influente de l'Etat. Toutes ses activités de transit passent par une perpétuelle surveillance de la douane et soumises aux différentes taxes douanières.

#### **3.2. Les clients**

Générateur de chiffre d'affaires, sans consommateur, aucune activité n'est nécessaire. Leur existence est primordiale pour qu'une entreprise arrive à s'acquitter de ses obligations et de ses charges.

Il est vital pour une entreprise de garder ses clients par tous les moyens possibles afin de conserver ou d'élever son chiffre d'affaires. Pour le cas de l'AUXIMAD, ses clients sont classés en deux grandes catégories : les clients transits et les clients consignations.

#### **3.3. Les partenaires**

Les partenaires sont des personnes morales ou physiques qui collaborent avec l'entreprise. Leurs relations sont sur des plans professionnels dans le but d'y trouver des intérêts réciproques issus de leur partenariat. Les partenaires peuvent être des actionnaires, des particuliers, l'Etat, des entités comme les banques et les établissements de crédit ainsi que des fournisseurs.

### **3.4. Les concurrents**

La concurrence est un environnement dont une société doit surveiller en permanence, car les concurrents représentent un danger perpétuel pour l'entreprise. Elles sont par contre un moyen d'identification pour une société.

Dans certain cas de suractivité, les entités qui pratiquent les mêmes activités que soi sont utiles pour créer un bref partenariat pour ne pas rompre un contrat avec un client, par la même occasion de cautionner une commission sur le concurrent qui effectue la sous-traitance.

### **3.5. La technologie**

La technologie, pour ce dernier siècle, l'évolution de ce secteur a du coup un développement exponentiel provoquant des déséquilibres sur la pratique traditionnelle des activités. Les sociétés sont contraintes de suivre cette évolution pour ne pas rester dans l'obsolescence. Elle constitue pour les entreprises des intérêts considérables dans l'accomplissement de leur tâche.

### **3.6. L'écologie**

Cet environnement est la plus instable et la plus imprévisible de tous les environnements. Les changements climatiques (comme le réchauffement planétaire), les catastrophes naturelles (cyclone, tsunami, tremblement de terre et tant d'autres) et les criminalités causées par l'homme sur l'écologie (déforestation, surexploitation des ressources naturelles, les trafics draconiennes des faunes et flores, la pollution) ne sont que quelques exemples sur l'instantanéité de l'instabilité de cet environnement très influente sur les activités de l'entreprise.

Ce chapitre nous a permis de connaître la société. Tout au long de ses différentes sections nous avons pu constater les relations entre les services et les postes qui existent dans son organigramme. Nous avons vu aussi qu'AUXIMAD ne peut pas rester indifférent face à ses environnements.

Ainsi se termine ce chapitre "Présentation de la société", nous allons voir par la suite un autre chapitre pour la cadre théorique.

## **CHAPITRE II : APPROCHE THEORIQUE**

Afin de nous permettre de procéder à des études plus poussées sur la situation financière de la société, le cadrage de la réalité sur les théories est essentiel.

Ce chapitre est entièrement consacré sur les études théoriques acquises du cursus universitaire et les recherches effectuées concernant l'analyse financière pour établir par suite les analyses qui nous intéressent dans ce thème. Dans la première section, nous parlerons de la trésorerie dans sa généralité qui nous donne une vision de ce qu'elle est vraiment. Dans la deuxième section, nous allons constater la pratique de la gestion de trésorerie au sein de la société AUXIMAD.

### **SECTION 1 : Généralité sur la trésorerie**

Cette section se porte sur certaine connaissance indispensable pour connaître ce qu'est la trésorerie. Pour cela nous donnerons quelque définition explicite de la trésorerie et de l'importance de celle-ci, les missions et les rôles du trésorier dans la gestion de la trésorerie ainsi que quelque théorie d'analyse financière.

#### **1.1. Définition et importance**

Qu'est-ce qu'on entend par trésorerie ? Quelle est son importance dans le fonctionnement de toute société ? Telles sont les questions que nous allons développer ci-après.

##### **1.1.1. Définitions**

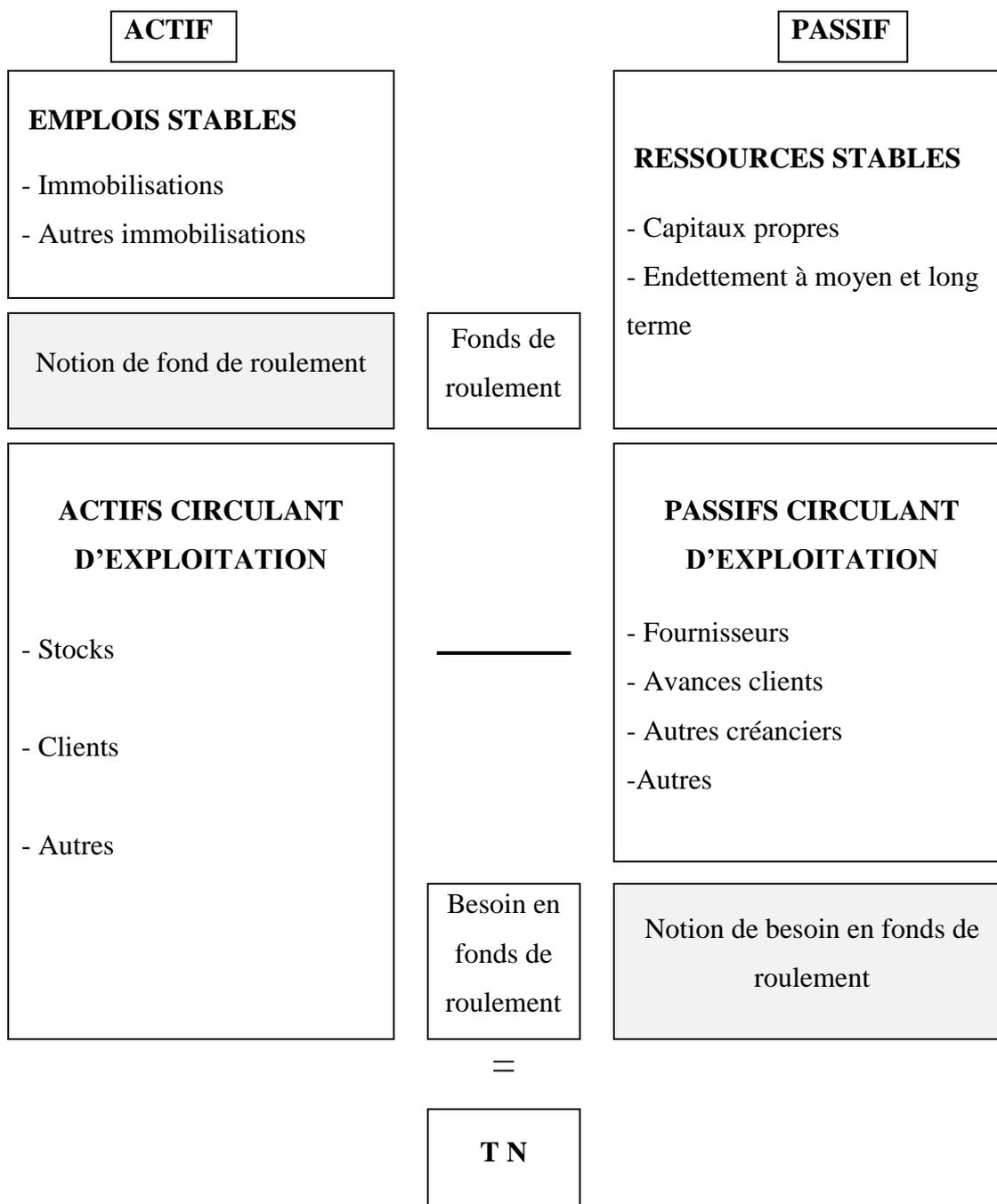
Il est difficile de définir un mot, car il peut avoir une multitude de définitions selon les cas et les situations existants. Voici donc quelques définitions données à la trésorerie.

La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. C'est le cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si la banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court. terme). Autrement dit, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement.

La trésorerie est aussi l'ensemble des actifs liquides d'une entreprise et/ou d'une association.

Ainsi nous pouvons schématiser la trésorerie comme suit :

Schéma n°2 : Définition schématique de la trésorerie<sup>1</sup>



TN : Trésorerie Nette

Source : *Gestion de Trésorerie, Université Mohamed V, Faculté des Sciences Juridique, Economique et Sociales. Elaboré par Mr CHTIBI Chafik en 2002.*

<sup>1</sup> Vu par le séminaire de mai 1992 organisé par IMS et CERG Finance Conseil

Cette définition donne une vision de la trésorerie et les calculs y afférents. Pour elle la trésorerie est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

### **1.1.2. Importance**

La fonction trésorerie relève du Directeur financier et du Trésorier. Ce positionnement dans l'organigramme de l'entreprise révèle un début de prise de conscience des enjeux liés à la création de cette fonction. Cependant, la mission du trésorier n'englobe pas tous les aspects de la gestion du financement, dans la mesure où sa responsabilité se limite à la gestion des opérations avec les banques.

Du fait de son importance beaucoup d'entreprises possèdent désormais un logiciel de gestion de trésorerie et un système d'informations financières. La liaison avec les banques sert principalement à récupérer quotidiennement les relevés bancaires. L'équipement rapide dans ce domaine procure aux entreprises des gains de productivité qui pourraient être très significatifs.

Ne pouvant pas être considérée comme insignifiante, la gestion des risques de changes constitue un volet à part dans la gestion de trésorerie. Les entreprises sont souvent exposées à ce genre de risque si elles ne se couvrent pas, en dépit de l'impact des fluctuations des cours de devises sur leur résultat.

### **1.2. Mission et rôle du trésorier**

La fonction du trésorier est d'une grande envergure pour la survie de l'entreprise. Il doit suivre et prévoir les moindres flux financiers qui peuvent apporter des modifications significatives sur la trésorerie, à savoir : la détermination en valeur de la position bancaire, l'équilibrage de comptes, la gestion des financements et les placements à court terme.

Pour ce faire, il doit s'assurer de la gestion des risques financiers de l'entreprise concernant la gestion de la liquidité ; c'est-à-dire assurer l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier fera donc en sorte que les découverts et les placements suivent une planification incontestable. La réduction des coûts sur les services bancaires relève aussi de ses fonctions.

Pour évaluer si la gestion de la trésorerie a atteint ses objectifs, le trésorier doit vérifier si les soldes bancaires sont proches de zéro, les conditions bancaires ont été correctement négociées, les crédits ont été choisis aux meilleurs taux et les conditions négociées ont été effectivement appliquées.

Le contrôle peut se faire par la confrontation des réalisations et des prévisions, afin de déterminer les coûts entraînés par des erreurs de gestion.

### **1.3. Gestion de trésorerie à long terme**

La gestion de trésorerie à long terme a pour objectif d'établir des prévisions de plus d'un an sur le plan financier de la société. Elle nécessite en conséquence l'analyse des comptes d'exploitation et du bilan des trois ou cinq dernières années.

#### **1.3.1. Analyse du compte d'exploitation**

Le compte de résultat ou compte d'exploitation est un document qui apporte des informations significatives à l'entreprise et à ses partenaires sur les activités de celle-ci. Ce compte peut présenter des bénéfices ou des déficits. Il fait apparaître toutes les informations sur les charges engagées et les produits réalisés durant une période d'exercice.

L'analyse de ce compte de résultat peut se faire par trois façons qui ne sont autre que l'analyse comptable, l'analyse fonctionnelle et l'analyse par variabilité des charges.

#### **1.3.2. Analyse comptable**

Connue aussi sous l'appellation SIG (Solde Intermédiaire de Gestion), cette analyse décompose le compte de résultat en une succession de soldes permettant de se faire une idée sur la manière dont le résultat de la société s'est constitué. En interprétant ses soldes, nous pouvons évaluer les activités et la rentabilité de l'entreprise.

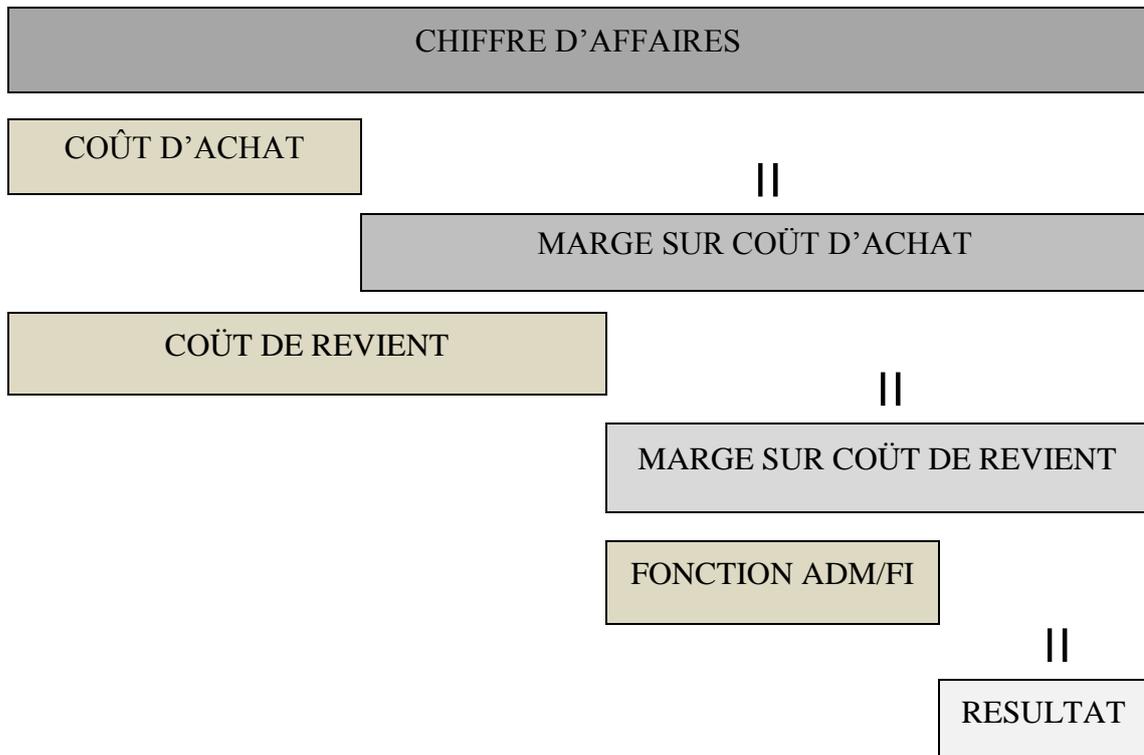
Celle-ci est suivie des différents ratios qui sont des valeurs de mesure apportant un plus dans l'interprétation des résultats obtenus auparavant.

Elle sera l'outil pour l'analyse du compte de résultat de l'AUXIMAD.

### 1.3.3. Analyse fonctionnelle

L'analyse se fait par regroupement des activités en une fonction homogène et de dégager des marges par rapport au chiffre d'affaires. Schématiquement elle peut se traduire comme suit.

Schéma n°3 : Analyse fonctionnelle



*Source : Investigation personnelle basée sur cours d'analyse financière<sup>2</sup>*

Ce schéma fait apparaître les différentes marges et le résultat après retranchement des différents coûts sur le chiffre d'affaires

Dans cette analyse l'objectif est d'établir un compte d'exploitation fonctionnel et de pouvoir ainsi apprécier ce dernier via les pourcentages obtenus.

### 1.3.4. Analyse par variabilité des charges

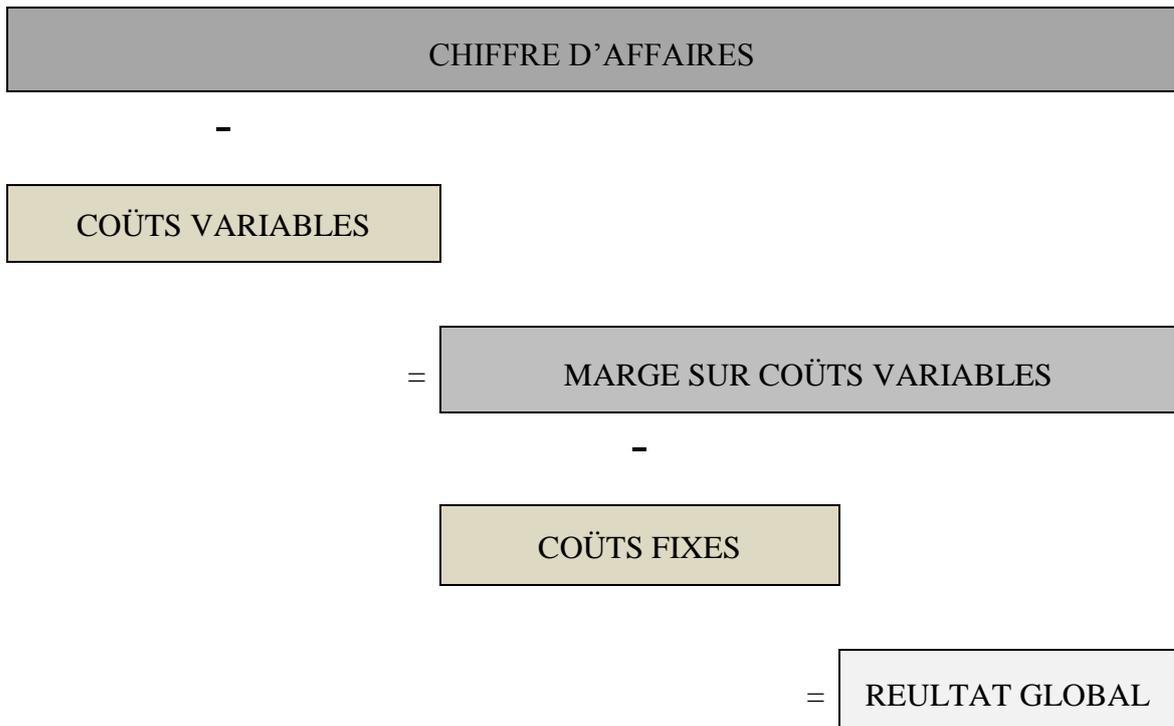
L'analyse par variabilité des charges permet de saisir une situation plus ventilée des charges. Il est donc nécessaire de reclasser les diverses charges en charges fixes et en charges variables pour savoir celles qui ne changent et celles qui varient en fonction des activités.

<sup>2</sup> RANDRIAMBOLOLONDRABARY Corinne, *Cours d'analyse financière, Deuxième année, Année Universitaire : 2006-2007.*

Par suite, l'analyse est poursuivie en termes de marge dont la marge sur coût variable fait l'objet principal de l'analyse puisque cette marge déploie une idée sur le volume des activités.

Représentation schématique

Schéma n°4 : Analyse par variabilité des charges



Source : *Investigation personnelle basée sur cours d'analyse financière*<sup>3</sup>

Ce schéma fait ressortir le résultat global après retranchement des différents coûts sur le chiffre d'affaires entre autres les coûts et les marges.

#### 1.4. Analyse du bilan

Le bilan reflète l'image du patrimoine d'une société à un moment donné. Il représente les actifs, les capitaux propres et les passifs sous forme de tableau.

##### 1.4.1. Approche fonctionnelle

L'analyse par approche fonctionnelle consiste à l'étude des besoins de financements et ressources de financements d'une entreprise.

La conception d'un bilan fonctionnel est utile pour en être l'outil de base de l'étude. Les éléments de ce type de bilan sont regroupés en quatre grandes masses qui

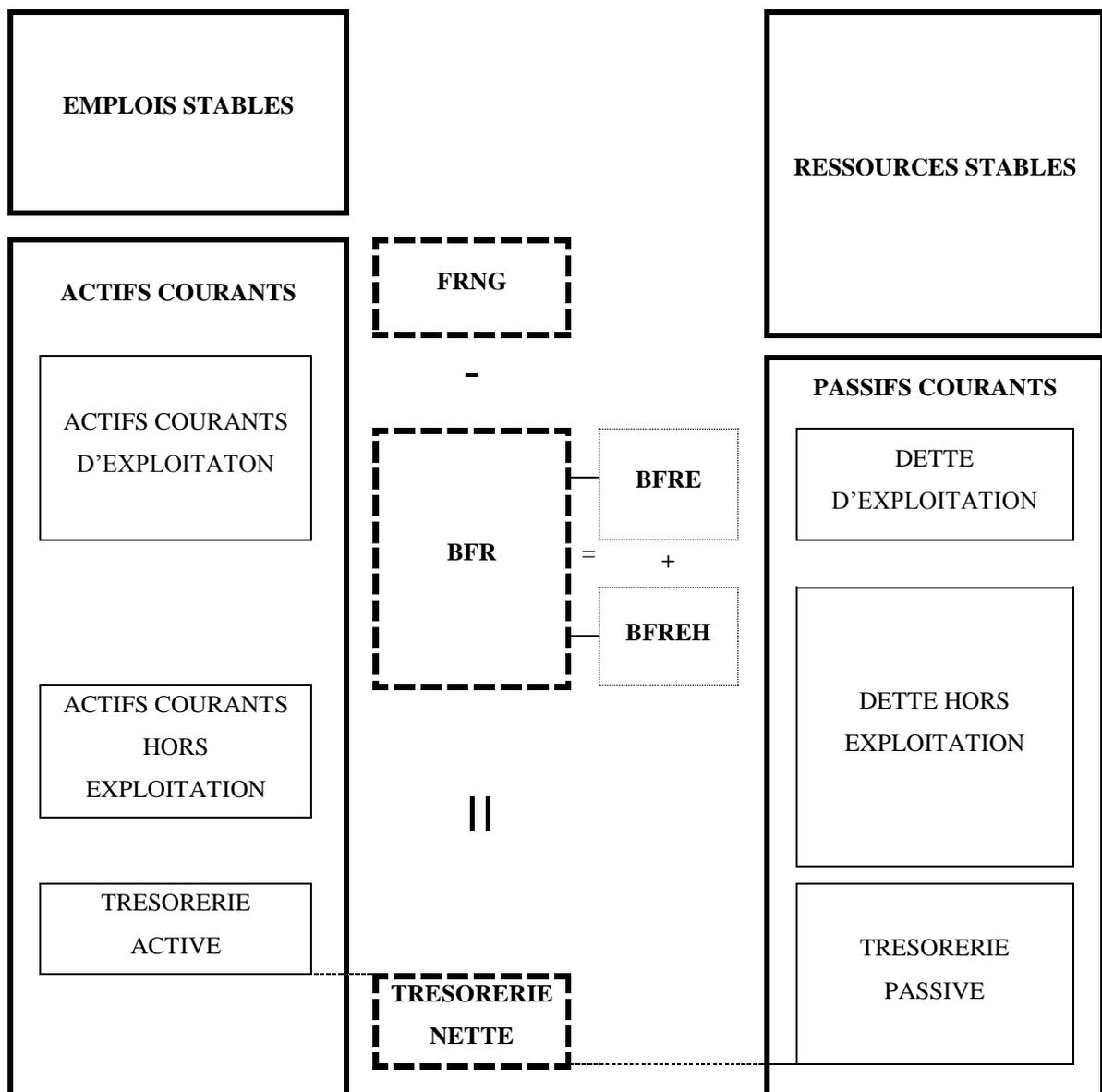
<sup>3</sup> RANDRIAMBOLOLONDRABARY Corinne, *Cours d'analyse financière, Deuxième année, Année Universitaire : 2006-2007.*

sont : les ressources stables, les emplois stables, les actifs courants et les passifs courants. Il est aussi classé en trois grandes fonctions : la fonction investissement, la fonction financement et la fonction exploitation. Les divers calculs basés à partir de ce bilan sont le fonds de roulement net global, les besoins en fonds de roulement et la trésorerie.

Il découle en conséquence des ratios tels que les ratios d'activité et les ratios de structure. Ses ratios apportent plus de clarté sur la situation de l'entreprise.

Présentation schématique de l'analyse.

Schéma n°5 : Approche fonctionnelle



Source : Investigation personnelle

Cette représentation est une représentation panoramique du bilan fonctionnel et des calculs de fonds de roulement net global et des besoins en fonds de roulement pour retrouver en dernière ligne la trésorerie.

#### 1.4.2. Approche financière

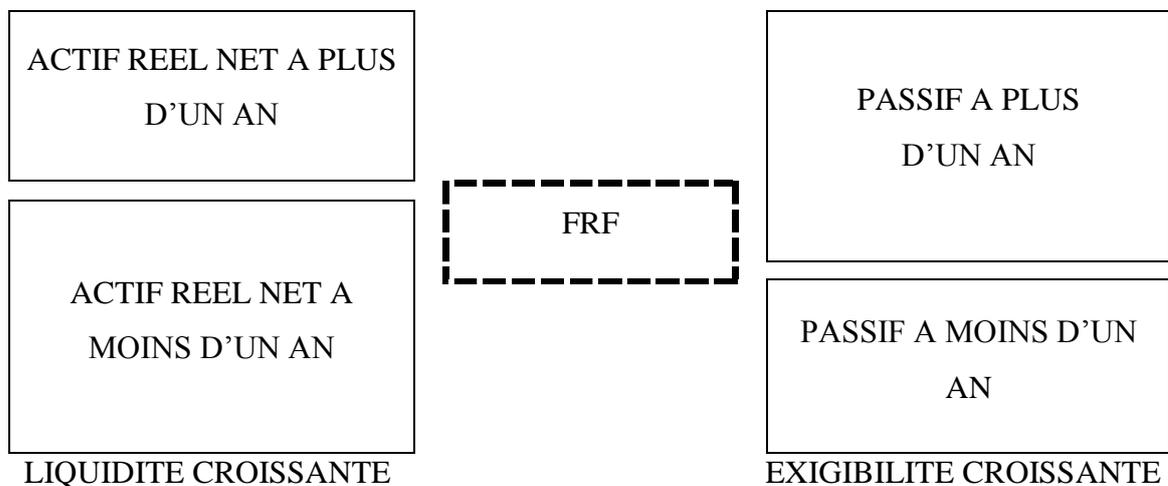
En d'autre terme l'approche financière du bilan est une analyse de solvabilité de l'entreprise.

Cette analyse requiert aussi l'élaboration d'un bilan financier. La réalisation de ce bilan est dans le but de déterminer le fonds de roulement financier de l'entité. Sa détermination peut s'effectuer de deux manières différentes : du haut du bilan par les actifs réels nets à plus d'un an et des passifs à plus d'un an, ou du bas du bilan par les actifs nets à moins d'un an et les passifs à moins d'un an.

Comme l'analyse fonctionnelle, l'approche financière a aussi ses ratios pour avoir plus d'idée sur la situation financière de la société.

Présentation schématique de l'analyse.

Schéma n°6: Approche financière<sup>4</sup>



Sources : Cours analyse financière

Ce schéma représente les grandes masses du bilan financier et la provenance du fonds de roulement financier.

<sup>4</sup> RANDRIAMBOLOLONDRABARY Corinne, Cours d'analyse financière, Deuxième année, Année Universitaire : 2006-2007.

## **1.5. Gestion de trésorerie à court terme**

La gestion de trésorerie à court termes est une branche de la gestion de la trésorerie en général qui contribue à atteindre des objectifs à moins d'un an. Elle peut se faire quotidiennement ou mensuellement pour une vision plus panoramique sur une année.

### **1.5.1. Gestion de trésorerie au quotidien**

La gestion de trésorerie au quotidien consiste à mettre à jour les informations concernant les opérations effectuées par l'entreprise pour avoir une vision sur la situation réelle de la société. Cela permet au trésorier de prendre des décisions sur les opérations à effectuer. Dans le même cadre, la connaissance des conditions bancaires est très importante pour minimiser les différentes charges sur ses opérations bancaires (condition de taux, commission,...). Il est important de faire des prévisions sur la trésorerie pour minimiser les opérations inattendues. Pour assurer une bonne gestion de la trésorerie, l'établissement d'une fiche de suivi de trésorerie s'avère utile pour chaque mois. (Voir annexe 3)<sup>5</sup>

### **1.5.2. Gestion de trésorerie vision pluri-mensuelle**

Le budget de trésorerie pluri-mensuelle est un document dressé pour recenser les encaissements et décaissements mois par mois dans le but d'établir une prévision annuelle : le budget de trésorerie<sup>6</sup>.

Ce budget de trésorerie permet une évaluation des financements et de négocier par suite les lignes de crédits, une vérification de la capacité de la trésorerie face à des actions imprévues ainsi que les calculs des frais ou produits financiers peuvent être tirés de cette prévision.

#### **a. Encaissement**

Ceci est un document qui rassemble les différents encaissements relatifs à l'exploitation ainsi que les autres recettes mois par mois. Il réintègre aussi les créances envers les clients lors de l'exercice précédent. Sous forme de tableau marié évoquant les dates des opérations et les dates des règlements. (Voir annexe 4)

---

<sup>5</sup> *Cours de gestion de trésorerie, 3<sup>ème</sup> année, M<sup>r</sup> ANDRIAMASIMANANA Origène, 2007-2008*

<sup>6</sup> *Idem*

### **b. Décaissement**

Même raisonnement que celui de l'encaissement, le décaissement il regroupe par contre les sorties de fonds concernant les achats de l'entreprise. Il montre aussi les restants des dettes que les fournisseurs n'ont pas encore reçues sur les opérations de l'exercice précédent. Il est également présenté sous forme de tableau présentant le mois de l'opération et le mois de règlement. (Voir annexe 5)<sup>7</sup>.

### **c. TVA**

Ce document est un document estimatif des TVA collectés et déductibles, afin de prévoir la TVA à décaisser pour chaque mois. La TVA collecté est la taxe récupérée auprès des clients pour le compte de l'Etat, tandis que la TVA déductible est celle que l'entreprise verse aux fournisseurs. La différence entre la déductible et la collecté est la somme de la TVA à décaisser. Le règlement de la TVA calculé au cours du mois est le mois suivant. (Voir annexe 6)<sup>8</sup>.

### **d. Décaissement général**

Il réunit toutes les informations sur le décaissement total effectué par l'entreprise sans exception mois par mois. Nous trouvons dans ses lignes les décaissements sur achat, les règlements de TVA, les charges du personnel. Les sommes qui se trouvent dans ce tableau sont les cumuls de toutes les charges de chaque mois. (Voir annexe 6)<sup>9</sup>.

### **e. Budget de trésorerie**

Il est l'objectif principal de ses différentes étapes. C'est un moyen de faire une prévision de toutes les dépenses à décaisser et de toutes les possibilités d'entrer fonds dans la société. Il récapitule les soldes des tableaux préliminaires pour en obtenir un solde général par mois. Ces soldes sont des informations qui aident les dirigeants dans leur décision. (Voir annexe 6)<sup>10</sup>.

## **SECTION 2 : Gestion de trésorerie pratique au sein de l'AUXIMAD**

Cette section montre le cas pratique de la gestion de trésorerie dans la société AUXIMAD. Elle exprime les grandes lignes de fonctionnement de la gestion de

---

<sup>7</sup> *Cours de gestion de trésorerie, 3<sup>ème</sup> année,*

*M<sup>r</sup> ANDRIAMASIMANANA Origène, 2007-2008*

<sup>8</sup> *Idem*

<sup>9</sup> *Idem*

<sup>10</sup> *Idem*

trésorerie de la société. Allant de la gestion de la trésorerie à long et moyen terme à la gestion de trésorerie à court terme. Ainsi nous allons voir les différents modes de financement de l'entreprise aussi bien à court qu'à moyen et long terme

### **2.1. Gestion de trésorerie à long et moyen terme**

Comme toutes les entreprises la gestion de trésorerie à long et moyen terme signifie une mise en place d'une stratégie financière pour une durée de plus d'une année, la plus fréquente est sur une durée de trois à cinq ans. Les outils de base de la prévision et de l'analyse sont les bilans clôturés et les comptes d'exploitation des trois à cinq dernières années.

### **2.2. Gestion de trésorerie à court terme**

Ce type de gestion est dans le cadre d'un an tout au plus. Elle sert à atteindre des objectifs sur une courte durée qui sont les passages pour arriver à l'objectif général à long termes.

#### **2.2.1. Les sources de financement à court terme**

Les sources de financement à court termes servent à financer les dépenses d'exploitation pendant l'exercice en cours. Les dépenses concernent en grande partie les débours engagés auprès des fournisseurs.

##### **a. Crédit de substitution**

Ce type de crédit est un partenariat de l'entreprise avec les banques. Il consiste à émettre un billet à ordre qui sera escompté auprès d'une banque acceptant l'octroi d'un crédit de substitution en contre partie des traites reçus des clients. La gestion et la négociation de ce crédit est une contribution de la Direction Générale sur le financement des exploitations courantes. Cette procédure nécessite un délai de soixante jours.

##### **b. Crédit d'enlèvement**

Le crédit d'enlèvement, lui, constitue un crédit perçu auprès des douanes pour faciliter les opérations douanières. C'est un tri-partenariat de l'entreprise, de la banque et de l'Etat. La naissance de crédit vient des besoins des agences. L'entreprise entre dans des phases de négociation en considérant une possibilité de cautionnement de la banque pour qu'elle se porte comme garant de la société devant la douane. Si le Trésor accepte et accorde le crédit de douane qui est souvent inférieur ou égal à la demande,

l'entreprise déclenche les procédures douanières pour le dédouanement des biens. Le règlement de celui-ci s'effectue par escompte des traites.

Ce crédit est totalement géré pour les besoins propres des agences qui en ont obtenu.

#### **c. Ligne de découvert**

La ligne de découvert consiste à négocier auprès des banques la possibilité d'opérer sur le compte de l'entreprise même en cas d'insuffisance de provision. En d'autres termes c'est une ligne permettant d'avoir un solde négatif. AUXIMAD a pu obtenir ce type de crédit chez BNI.

C'est une ligne de crédit accordée pour une année, et qui est plafonnée en montant. Ce qui veut dire qu'une fois en possession de cette ligne de découvert, la société a le droit de l'utiliser jusqu'à un certain limite qui est le plafond, et ce pour une année. Le renouvellement de la ligne fait l'objet d'une nouvelle demande et d'études de dossier par la banque.

#### **d. Ligne d'escompte**

C'est une ligne d'avance de fonds moyennant commission accordée par la banque en contre partie des traites des clients de l'AUXIMAD. C'est aussi une ligne plafonnée et valable pour une année renouvelable sur demande et études de dossiers. En termes plus simple, il s'agit pour la société de vendre à la banque les traites qu'elle reçoit pour disposer de fonds sans attendre les échéances.

### **2.2.2. Gestion de trésorerie au quotidien**

La gestion de trésorerie au quotidien de l'entreprise est relative aux diverses mises à jour des informations obtenues journalièrement. Elle concerne surtout les opérations sur les banques, les opérations sur la caisse et le traitement des effets de commerce.

#### **a. Banque**

La banque est actuellement le principal partenaire financier de l'exploitation de l'entreprise. Il est ainsi indispensable de bien suivre les différents mouvements.

### **a.1. Gestion de flux**

Cette tâche de gestion de flux est une tâche journalière au sein du service ; confiée aux stagiaires, dans laquelle ils procèdent à la collecte des informations telles que les relevés bancaires indiquant les soldes et les mouvements de toutes les banques de l'entreprise et relevés des cours de change en devise. En plus des relevés, la société tient compte aussi des opérations déjà en cours mais dont la banque ignore encore leur existence; elle les appelle "à passer".

L'enregistrement de ses informations se fait par traitement informatique qui se termine par l'obtention d'un état bancaire consolidé.

### **a.2. Banque : système de compte consolidé**

Puisque l'entreprise possède des agences presque dans toutes les provinces, certaines banques de la société sont consolidées. La consolidation des comptes bancaires consiste à n'obtenir qu'un seul solde de tous les comptes bancaires pour tout l'ensemble de l'entreprise. Ce solde est le cumul des soldes des agences aussi bien que celui de la direction.

La banque ne prend pas considération du séparatisme des comptes même si chaque agence dispose leur propre numéro de compte, mais procède à une vision globale sur la situation bancaire de l'entité.

### **a.3. Gestion des traites**

Elle consiste à mettre à jour la situation des traites que ce soit les émis ou les reçus. Le responsable dresse un tableau d'échéance et œuvre dans la mise en place de ces traites. Pour avoir une idée de règlement des traites émis et de voir quand aura lieu l'échéance des traites reçus.

## **b. Caisse**

Etant donné que la caisse de la Direction générale ne sert qu'à réceptionner provisoirement, avant leur versement à la banque, les fonds provenant des clients, et à payer les petites dépenses telles que les frais de déplacement ou les petites fournitures, elle est tenue par le système minimal de trésorerie.

Le principe de l'organisation des travaux est basé sur tenue de journaux de caisse des "paiements" et des "encaissements". La justification de l'existant en caisse se traduit par l'établissement d'un relevé journalier des opérations effectuées par la

caisse centrale et la tenue d'un relevé d'inventaire des espèces. Ces deux relevés constituent « la situation journalière de la caisse ». Le responsable de la caisse fait une situation récapitulative à chaque fin de semaine. Le contrôle de la caisse effectué par le chef de service se fait ainsi sur la base de cette récapitulation hebdomadaire.

### **c. Les prévisions**

Le type de prévision effectué au sein de l'AUXIMAD est la prévision des dépenses hebdomadaires des agences envoyée au service financier, et la prévision des encaissements hebdomadaires du service recouvrement vers le service financier. Le service effectue la confrontation des informations reçues en ajoutant comme supplément d'information le résultat des gestions des flux effectué journalièrement avant de prendre des décisions.

La première partie de cet ouvrage nous a donné une vision globale de l'AUXIMAD sur son environnement qu'il soit interne ou externe. En d'autre terme c'est une présentation généralisée de la société, parcourant ses différentes organisations jusqu'à son fonctionnement et son milieu d'évolution.

Elle nous a aussi exposé quelque approche théorique pour analyser la situation financière de l'AUXIMAD et des notions importantes concernant cette analyse. Dans ses sections nous sommes partis des pures et simples théories en généralisant ce qu'est la trésorerie et en constatant la pratique de celle-ci dans la société étudiée.

Après avoir fait connaissance de la société et délimité les moyens, nous passons dans le vif de l'analyse pour cette deuxième partie du corps de l'ouvrage qui s'intitule « analyse et diagnostique » afin de connaître la situation exacte de la société.

# PARTIE II :

## ANALYSES ET DIAGNOSTIQUE

L'analyse et diagnostique est une partie consacrée à l'étude chiffrée de la situation financière de la société AUXIMAD suivi des commentaires des valeurs retrouvées lors des calculs afin d'en disséquer la réalité au sein de son organisation et de l'environnement dans laquelle elle évolue.

Pour l'accomplissement de ce tronc de l'étude, nous la scinderons en deux chapitres d'analyse bien distincts qui comporteront chacun deux sections. Le premier chapitre s'intitulera "Analyse financière" où nous retrouverons en première section l'analyse concernant le bilan et en seconde section celle du compte d'exploitation. Le deuxième chapitre met en considération l'environnement de l'entreprise en le diagnostiquant par la méthode FFOM.

## **CHAPITRE I : ANALYSE FINANCIERE**

Les objectifs de cette analyse est d'arriver à dissenter sur la situation financière de la société AUXIMAD. La question se pose si elle dispose d'un certain équilibre financier ou est-elle financièrement rentable? Dans tous les cas nous essaierons d'en déterminer les sources et de constater son évolution sur les trois années de base d'étude.

L'analyse sera basée sur des données chiffrées et suivi d'interprétation pour expliquer et donner les significations correspondantes à ses chiffres.

Pour des raisons de confidentialités, compréhensibles en cette période de crise, les chiffres qui ont servis de base d'analyses sont réels mais présentés par application d'une clé.

### **SECTION 1 : Analyse du bilan de la société**

Cette analyse du bilan s'avère nécessaire pour déterminer si l'entreprise garde un équilibre financier au sein de son organisation et dans son exploitation. Deux méthodes sont préconisées pour établir cette analyse. L'une, par l'analyse du bilan fonctionnel en distinguant les trois grandes fonctions de celui-ci afin de faire d'une part une évaluation des besoins financiers stables et courants ainsi que les ressources qui leur sont affectées, et d'autre part une appréciation de l'équilibre financier entre ressource et besoin de financement. L'autre, par le bilan financier qui se présente par quatre grandes masses. Ce reclassement en masses permet de donner une appréciation sur la solvabilité de l'entreprise et sa capacité de s'acquitter de ses dettes par la liquidation de ses actifs.

#### **1.1. Analyse du bilan fonctionnel**

Après retraitement du bilan comptable, le bilan fonctionnel de la société AUXIMAD pour les trois années successives se présente comme suit.

Tableau n°2 : Le bilan fonctionnel

## BILAN FONCTIONNEL

ANNEES	A1	A2	A3
ACTIFS	MONTANT		
EMPLOIS STABLE (ES)	46 346	49 128	49 322
ACTIFS COURANT D'EXPLOITATION (ACE)	57 735	52 353	52 997
ACTIFS COURANT HORS EXPLOITATION (ACHE)	12 439	9 981	6 337
TRESORERIE ACTIVE (TA)	9 349	11 091	9 658
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>125 869</b>	<b>122 554</b>	<b>118 315</b>
ANNEES	A1	A2	A3
PASSIF	MONTANT		
RESSOURCE STABLE (RS)	58 870	64 710	66 632
PASSIF COURANT D'EXPLOITATION (PCE)	6127	4 103	4 317
PASSIF COURANT HORS EXPLOITATION (PCHE)	45 695	40 571	36 636
TRESORERIE PASSIVE (TP)	15 178	13 170	10 729
<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>125 869</b>	<b>122 554</b>	<b>1 18 315</b>

Source : *Investigation personnelle*

Par définition le bilan est le reflet de la situation du patrimoine d'une entreprise à un moment donné. Nous pouvons voir sur ce bilan l'évolution décroissante du patrimoine de l'AUXIMAD pour ses trois années. Les emplois stables ont des évolutions de 2,78% à 0,19% faisant une moyenne d'accroissement de 1,49% par année tandis qu'elles sont de 5,84% à 1,92% qui donne une moyenne d'évolution annuelle de 3,9% pour les ressources stables. La valeur de 5,8% est due surtout par l'introduction en report à nouveau de la totalité du résultat de l'année A1 au bilan A2. Les actifs et passifs courants d'exploitation diminuent, ensuite augmentent d'un faible pourcentage qui nous donne les moyennes de régression respective de 2,37% et 0,90%. Les actifs et passifs hors exploitation par contre régressent systématiquement d'une année à une autre. Concernant les trésoreries, il existe une amélioration moyenne de 0,15% annuelle au niveau de l'actif, inversement à celui du passif qui décroît de 0,22% chaque année.

Tableau n° 3 : Récapitulatif des résultats de calcul sur l'équilibre financier

ANNEE	A1	A2	A3
FRNG	12 524	15 581	17 310
BFRE	51 609	48 250	48 680
BFRHE	- 33 256	- 30 589	- 30 299
BFR	18 353	17 661	18 381
<b>TRESORERIE</b>	<b>- 5 829</b>	<b>- 2 079</b>	<b>- 1 072</b>

Source : Investigation personnelle

Ceci est un tableau qui récapitule le différent résultat de calcul de l'équilibre financier. Les valeurs ont été obtenues par calcul sur une feuille de calcul en Excel. Toutes les valeurs sont arrondies.

### 1.1.1. Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG)

Le fonds de roulement net global est la part des ressources durables contribuant au financement des emplois courants. Il constitue une marge de sécurité pour l'entreprise.

Il peut se calculer de deux manières différentes :

Soit par le haut du bilan<sup>11</sup> :

FRNG = RESSOURCES STABLES - EMPLOIS STABLES
---

$$\text{FRNG} = 58\,870 - 46\,346$$

$$\text{FRNG} = 12\,524$$

Soit par le bas du bilan<sup>12</sup> :

	ACTIFS COURANTS		PASSIFS COURANTS	
FRNG =	+	-	+	
	ACTIF DE TRESORERIE		PASSIF DE TRESORERIE	

$$\text{FRNG} = (57\,735 + 12\,439 + 9\,349) - (45\,695 + 6127 + 15\,178)$$

$$\text{FRNG} = 12\,524$$

Durant ses trois années, l'entreprise gagne de plus en plus de marge pour le financement des emplois courants, signifiant que la société rencontre une évolution

<sup>11</sup> RANDRIAMBOLOLONDRA BARY Corinne, Cours d'analyse financière, Deuxième année, Année Universitaire : 2006-2007.

<sup>12</sup> Idem

positive au niveau du fonds de roulement net global. En année A2 et A3 nous avons aperçu une élévation successive de 24,41% et 11,09%. Cette évolution est le résultat des augmentations relatives de la fonction investissement par rapport à la fonction financement ; les ressources stables connaissent une évolution plus apparente que les emplois stables, par le haut du bilan. Elle s'exprime également par la maîtrise des passifs courants et de la trésorerie passive par le bas du bilan.

### **1.1.2. Les Besoin en Fonds de Roulements (BFR)**

Le BFR se subdivise en deux parties le BFRE et le BFRHE. La détermination séparée de ces types de besoin permet d'avoir plus de clarté sur la réalité du BFR.

#### **a. Le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE).**

C'est la partie du besoin de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financée par les dettes liées à ce cycle. Le financement de ce besoin doit être couvert par le fonds de roulement net global.

Il est obtenu par la formule suivante<sup>13</sup> :

$$\text{BFRE} = \text{ACTIF COURANT D'EXPLOITATION} - \text{DETTE D'EXPLOITATION}$$

$$\text{BFRE} = 57\,735 - 6\,127$$

$$\text{BFRE} = 51\,609$$

De l'année A1 à l'année A2 le besoin en fonds de roulement d'exploitation diminuait de l'ordre de 6,51%. Cette diminution est due au règlement partiel des fournisseurs et un peu plus d'importance de règlement au niveau des créances clients. Alors que pour l'année A3 nous avons pu calculer une augmentation de besoin en fonds de roulement d'exploitation de 0,90% par rapport à l'année A2. Cette augmentation du besoin en fonds de roulement est due au regonflement moins important des crédits fournisseurs par rapport à celui des créances clients qui sont plus élevées à cause de la crise. D'ailleurs, les valeurs positives du besoin en fonds de roulement d'exploitation de ces trois années s'expliquent par une forte créance client et de stockage par rapport au crédit fournisseur et provision.

<sup>13</sup> RANDRIAMBOLOLONDRA BARY Corinne, *Cours d'analyse financière, Deuxième année, Année Universitaire : 2006-2007.*

**b. Le Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE)<sup>14</sup>.**

Le besoin en fonds de roulement hors exploitation est la partie des besoins de financement courant qui n'a pas de liaison directe avec le chiffre d'affaires et non financée par les dettes courantes hors exploitation. Il doit être alors financé par le fonds de roulement net global.

Il est exprimé par la formule suivante :

$$\text{BFRHE} = \text{ACTIF COURANT HORS EXPLOITATION} - \text{DETTE HORS EXPLOITATION}$$

$$\text{BFRHE} = 12439 - 45\ 695$$

$$\text{BFRHE} = -33256$$

Contrairement au besoin en fonds de roulement d'exploitation, le besoin en fonds de roulement hors exploitation présente des valeurs négatives et aussi une augmentation successive de 8,02% en année A2 et de 0,95% pour l'année A3. Ces augmentations sont la conséquence d'une suite de décroissance relative du passif courant hors exploitation par rapport à l'actif courant hors exploitation. Une valeur négative au niveau des besoins est une situation très favorable pour AUXIMAD. De par sa valeur négative, il est aussi une source de financement pour la société.

**c. Le besoin en fonds de roulement (BFR)<sup>15</sup>**

Le besoin en fonds de roulement est la somme des deux besoins en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation. Il exprime la totalité des besoins de financement de l'entreprise entre la perception des règlements des clients et l'engagement des dépenses d'exploitation. Ces besoins devront être couverts par le fonds de roulement net global.

Il est déterminé par la formule suivante :

$$\text{BFR} = \text{ACTIF COURANT} - \text{PASSIF COURANT}$$

$$\text{BFR} = (57\ 735 + 12\ 439) - (6\ 127 + 45\ 695)$$

$$\text{BFR} = 18\ 353$$

<sup>14</sup> RANDRIAMBOLOLONDRA BARY Corinne, *Cours d'analyse financière, Deuxième année, Année Universitaire : 2006-2007.*

<sup>15</sup> *Idem*

Comme l'actif courant est constitué par l'actif courant d'exploitation et l'actif courant hors exploitation, de même pour le passif courant, il est composé du passif courant d'exploitation et du passif courant hors exploitation, nous pouvons exprimer le besoin en fonds de roulement par la somme des actifs d'exploitation et hors exploitation diminué de la somme des passifs d'exploitation et hors exploitation.

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

En développant cette formule nous pouvons la traduire comme suit :

$$\text{BFR} = \text{ACE} - \text{PCE} + \text{ACHE} - \text{PCHE}$$

De cette traduction le besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation apparaissent.

$$\text{BFRE} = \text{ACE} - \text{PCE} \text{ et } \text{BFRHE} = \text{ACHE} - \text{PCHE}$$

Ce qui nous mène à écrire la formule suivante :

$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$
---

$$\text{BFR} = 51\,609 - 33\,256$$

$$\text{BFR} = 18\,353$$

Les valeurs positives du besoin en fonds de roulement signifient que les actifs courants n'arrivent pas à couvrir les passifs courants. Même si les besoins en fonds de roulement hors exploitation sont négatifs, ils ne sont pas assez suffisants pour couvrir le besoin en fonds de roulement d'exploitation dont la valeur est considérablement importante due à l'amplitude très élevée des actifs courants d'exploitation. Le besoin en fonds de roulement diminuait de 3,77% pour l'année A2 et a connu une hausse de 4,08% pour l'année A3.

### 1.1.3. La Trésorerie Nette (TN)<sup>16</sup>

La trésorerie représente la disponibilité dont dispose l'entreprise. Les dettes sont réglées par elle lors de leurs échéances. Elle se calcule de deux façons distinctes par la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive ou par la différence du fonds de roulement net global et du besoin en fonds de roulement.

$\text{TN} = \text{TRESIRERIE ACTIVE} - \text{TRESORERIE PASSIVE}$
--

$$\text{TN} = 9\,349 - 15\,178$$

<sup>16</sup> RANDRIAMBOLOLONDRA BARY Corinne, *Cours d'analyse financière, Deuxième année, Année Universitaire : 2006-2007.*

TN = FRNG - BFR
-----------------

$$TN = 12\,524 - 18\,353$$

$$TN = - 5\,829$$

La trésorerie de l'AUXIMAD d'après les résultats obtenus durant les trois années, présentés dans le tableau récapitulatif des calculs montre chaque fois une insuffisance au niveau de la trésorerie. Les besoins en fonds de roulement sont plus importants que le fonds de roulement net global. Toutefois, sa situation s'améliore d'une année à une autre. Le passage de l'année A1 à l'année A2 est marqué par 64,32% d'augmentation et pour l'année A3 par un renforcement de la trésorerie de 48,46% concernant le fonds de roulement net global.

## 1.2. Les ratios du bilan fonctionnel

Ce sont des outils de comparaison qui visent à analyser la gestion, la rentabilité et la structure financière de l'entreprise. Les ratios contribuent à repérer rapidement les forces et faiblesses de l'entreprise. Il existe beaucoup de possibilités pour établir des ratios. On distingue les ratios d'activité, les ratios de structure financière. Pour leur donner du sens, ils sont toujours employés en comparaison avec les ratios des années précédentes de l'entreprise.

### 1.2.1. Les ratios d'activité

Les ratios d'activité sont des valeurs de mesure liées à l'exploitation de la société<sup>17</sup>.

Tableau n°4 : Récapitulatif des résultats de calcul des ratios d'activité

RATIOS D'ACTIVITE	A1	A2	A3
CREDIT CLIENT	70	53	84
CREDIT FRNS	36	6	28
EVOLUTION FRNG	15	16	29
EVOLUTION DU BFRE	62	50	83
EVOLUTION DE LA TRESORERI	- 7	- 2	- 2

*Source : Investigation personnelle*

C'est un tableau qui récapitule le différent résultat de calcul des ratios d'activité. Les valeurs ont été obtenues par calcul sur une feuille de calcul en Excel. Toutes les valeurs sont arrondies.

<sup>17</sup> RANDRIAMBOLOLONDRA BARY Corinne, *Cours d'analyse financière, Deuxième année, Année Universitaire : 2006-2007.*

**a. Durée moyenne de la créance clients (DMCC) et durée moyenne du crédit fournisseur (DMCF)**

$$\text{DMCC} = \frac{\text{Créance client et compte rattaché + en cours d'escompte}}{\text{Chiffre d'affaires TTC}} \times 360$$

$$\text{DMCC} = ((57\,555 + 12\,439) / (300\,573 * 1,2)) * 360$$

$$\text{DMCC} = 70 \text{ jours}$$

La durée moyenne de crédit client mesure la durée moyenne en nombre de jours du crédit consentie par l'entreprise à ses clients.

$$\text{DMCF} = \frac{\text{Dettes fournisseur et compte rattaché}}{\text{Consommation en provenance des tiers}} \times 360$$

$$\text{DMCF} = (4\,897 / ((39\,593 + 1\,596) * 1,2)) * 360$$

$$\text{DMCF} = 36 \text{ jours}$$

La durée moyenne du crédit fournisseur mesure la durée moyenne en nombre de jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs.

Dans le temps normal d'exploitation, la durée moyenne de la créance client doit être toujours inférieure à la durée moyenne du crédit fournisseur, si non, la société aura des difficultés pour régler ses fournisseurs. Dans le cas de l'AUXIMAD cette situation est totalement inversée. La société accorde trop de faculté de paiement aux clients tandis que les fournisseurs ne donnent qu'un mois et quelques jours tout au plus. Ce qui est très marquant, c'est la forte diminution du crédit fournisseur en A2. Cette année les fournisseurs ont mis un vigoureux recouvrement, forçant la société de s'acquitter de ses dettes d'exploitation. Nous constatons aussi à partir de ses résultats que les écarts entre ses deux ratios augmentent chaque année. L'écart très important constaté en A3 est le résultat de la situation de crise. Les clients demandent toujours à avoir plus de faculté de paiement alors que les fournisseurs (douane, transporteur et autres) sont pressés de récupérer leur dette.

**b. Evolution du fonds de roulement net global**

Il mesure la marge de sécurité financière en nombre de jours de chiffre d'affaires.

$$\text{EVOLUTION DU FRNG} = \frac{\text{Fonds de roulement net global}}{\text{Chiffre d'affaires hors TVA}} \times 360$$

$$\text{EVOLUTION DU FRNG} = (12\,524 / 300\,573) * 360$$

$$\text{EVOLUTION DU FRNG} = 15 \text{ jours}$$

Ce ratio mesure la marge de sécurité financière de l'entreprise en nombre de jours de chiffre d'affaires hors TVA. Pour le cas de l'AUXIMAD cette marge est très faible. Mais elle connaît une évolution positive durant ces trois années passant de 15 jours à 29 jours. Cette amélioration est due par l'augmentation du fonds de roulement net global de l'entreprise. Elle est plus grande du passage en année A2 à A3 car le volume de facturation a baissé énormément en A3 provoquant une chute considérable du chiffre d'affaires.

**c. Evolution du BFRE**

Il mesure l'importance du besoin en fonds de roulement en nombre de jours du chiffre d'affaires.

$$\text{EVOLUTION DU BFRE} = \frac{\text{Besoin en fonds de roulement d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires hors TVA}} \times 360$$

$$\text{EVOLUTION DU BFRE} = (51\,609 / 300\,573) * 360$$

$$\text{EVOLUTION DU BFRE} = 62 \text{ jours}$$

Cette valeur est plus importante par rapport au fonds de roulement, indiquant une insécurité financière dans la société AUXIMAD. Ses valeurs sont relatives à l'exploitation et son mode de recouvrement, car l'importance d'octroi de crédit au client engendre une augmentation du besoin en fonds de roulement. Elles sont toutes au voisinage de la créance client de chaque année.

**d. Evolution de la trésorerie**

Il mesure le degré de liquidité de l'entreprise.

$$\text{EVOLUTION DE TRESORERIE} = \frac{\text{Trésorerie nette}}{\text{Chiffre d'affaires hors TVA}} \times 360$$

$$\text{EVOLUTION DE TRESORERIE} = (-5\,825 / 300\,573) * 360$$

$$\text{EVOLUTION DE TRESORERIE} = -7 \text{ jours}$$

L'évolution de la trésorerie permet de mesurer la liquidité de l'entreprise. De par ses valeurs négatives, c'est un énonciateur d'insuffisance de liquidité de l'entreprise. Cette insuffisance est due à l'importance du besoin en fonds de roulement par rapport au fonds de roulement net global elle-même. Mais pour ses trois années consécutives cette situation progresse de mieux en mieux.

### 1.2.2. Ratios de structure

Les ratios de structure sont des valeurs de mesure sur le plan financier concernant le financement des investissements<sup>18</sup>.

Tableau n° 5 : Récapitulatif des résultats de calcul des ratios de structure

<b>RATIO DE STRUCTURE</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>
FINANCEMENT ES	1,27	1,32	1,35
AUTONOMIE FINANCIERE	0,65	0,72	0,79
COUVERTURE AC PAR FRNG	0,18	0,25	0,29

Source : *Investigation personnelle*

C'est un tableau qui récapitule le différent résultat de calcul des ratios de structure. Les valeurs ont été obtenues par calcul sur une feuille de calcul en Excel. Toutes les valeurs sont arrondies.

#### a. Financement des emplois stables

Il mesure la couverture des emplois stables par les ressources stables.

FINANCEMENT DES EMPLOIS STABLES =	$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois stables}}$
-----------------------------------	--

$$\text{FINANCEMENT DES EMPLOIS STABLES} = 58\,870 / 46346$$

$$\text{FINANCEMENT DES EMPLOIS STABLES} = 1,27$$

Sur ses trois années les résultats des rapports sont supérieurs à un, indiquant que les ressources stables sont suffisantes pour couvrir les emplois stables. Il connaît aussi une évolution croissante caractéristique d'une prise en force de la situation financière de la société. Lorsque les emplois stables sont tous couverts, le reste figure dans le fonds de roulement net global de la société.

#### b. Autonomie financière

Il mesure la capacité d'endettement de l'entreprise.

AUTONOMIE FINANCIERE =	$\frac{\text{Ressource propre}}{\text{Endettement}}$
------------------------	--

$$\text{AUTONOMIE FINANCIERE} = 30\,520 / 47245$$

$$\text{AUTONOMIE FINANCIERE} = 0,65$$

<sup>18</sup> RANDRIAMBOLOLONDRABARY Corinne, *Cours d'analyse financière, Deuxième année, Année Universitaire : 2006-2007.*

Un rapport qui doit être toujours supérieur à un pour que l'entreprise peut encore contracter d'autres emprunts. Pour la société AUXIMAD ce ratio montre une impossibilité de contracter des dettes pour ces trois années, car elle manque de ressources propres.

**c. Couverture l'AC par le FRNG**

Il indique la part de fonds de roulement net global qui finance l'actif courant.

	FRNG
COUVERTURE DE L'AC PAR LE FRNG =	————— Actif courant

COUVERTURE DE L'AC PAR LE FRNG = 12524 / (57 735 + 12 439)

COUVERTURE DE L'AC PAR LE FRNG = 0,18

Les actifs courants sont la partie du bilan qui doit financer les passifs courants. En cas d'insuffisance de celui-ci, le fonds de roulement contribue à son financement pour pouvoir couvrir les passifs courants. Pour AUXIMAD le fonds de roulement net global apportait les 17,85%, 25,00% et 29,17% pour les années successives A1, A2 et A3, et son apport prend de la vigueur, ce qui signifie qu'AUXIMAD dispose de plus en plus de fonds de roulement net global.

**1.3. Analyse du bilan financier**

Cette analyse réclame un retraitement du bilan comptable pour en devenir son outil de travail. Après retraitement le bilan se présente comme suit :

Tableau n°6 : Le bilan financier

**BILAN FINANCIER**

	A1	A2	A3
<b>ACTIF</b>	<b>MONTANT</b>		
ACTIF A PLUS D'UN AN	46346	49128	49322
ACTIF A MOINS D'UN AN	79524	73426	68992
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>125869</b>	<b>122554</b>	<b>118315</b>
<b>PASSIF</b>	<b>MONTANT</b>		
PASSIF A PLUS D'UN AN	64697	70132	71719
PASSIF A MOINS D'UN AN	61172	52422	46596
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>125869</b>	<b>122554</b>	<b>118315</b>

*Source : Investigation personnelle*

Le bilan financier est l'une des représentations du bilan. Il se présente par l'expression des grandes masses au nombre de quatre dans la première colonne.

### 1.3.1. Le fonds de roulement financier

C'est un indicateur de solvabilité. Il indique le mode de financement des actifs à plus d'un an par les passifs à plus d'un an et le degré de couverture des dettes à moins d'un an par les actifs à moins d'un an.

Il représente aussi une marge de sécurité financière qui peut être calculé de deux manières à partir du bilan financier.

Par le haut du bilan

<b>FRF = passif à plus d'un an – actif à plus d'un an</b>
---

**FRF** = 64697 - 46346

Et par le bas du bilan

<b>FRF = actif à moins d'un an – passif à moins d'un an</b>
---

**FRF** = 79524 - 61172

**FRF** = 1835

Tableau n°7 : Résultat des calculs du fonds de roulement financier

ANNEE	A1	A2	A3
FONDS DE ROULEMENT FINANCIER	1835	2100	2240

*Source : Investigation personnelle*

C'est un tableau qui récapitule le différent résultat de calcul du fonds de roulement financier. Les valeurs ont été obtenues par calcul sur une feuille de calcul en Excel. Toutes les valeurs sont arrondies.

Le fonds de roulement financier de la société AUXIMAD présente des valeurs positives signifiant que les actifs à plus d'un an sont couverts par les passifs à plus d'un an et les passifs à moins d'un an sont abrités par les actifs à moins d'un an.

La société AUXIMAD possède donc une marge financière sur ces trois années.

### 1.4. Les ratios du bilan financier

Comme l'analyse fonctionnel, l'analyse financière possède aussi des ratios qui lui apportent plus de compréhension sur la situation financière de l'AUXIMAD. Ces ratios sont classés en 3 catégories : la liquidité, l'endettement et la solvabilité.

### 1.4.1. Ratios de liquidité

Les ratios de liquidité sont des ratios permettant d'apprécier la liquidité de l'entreprise sur une durée de moins d'un an<sup>19</sup>.

Tableau n°8 : Récapitulatif des résultats de calcul des ratios de liquidité

<b>RATIO DE LIQUIDITE</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>
LIQUIDITE GENERALE	1,30	1,40	1,48
LIQUIDITE IMMEDIATE	0,15	0,21	0,21
TRESORERIE	1,20	1,18	1,27

Source : Investigation personnelle

C'est un tableau qui récapitule le différent résultat de calcul des ratios de liquidité. Les valeurs ont été obtenues par calcul sur une feuille de calcul en Excel. Toutes les valeurs sont arrondies.

#### a. Liquidité générale

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes à court terme en utilisant l'ensemble de l'actif.

<b>Liquidité générale =</b>	<b>Actif à moins d'un an</b>
	—————
	<b>Passif à moins d'un an</b>

**Liquidité générale = 79524 / 61172**

**Liquidité générale = 1,30**

En général AUXIMAD peut être considérée comme financièrement liquide, car les rapports de la liquidité générale ont tous des valeurs contenues entre un et deux. Cette liquidité est croissante d'une année à une autre, due à la diminution continue des passifs à moins d'un an.

<sup>19</sup> RANDRIAMBOLOLONDRA BARY Corinne, Cours d'analyse financière, Deuxième année, Année Universitaire : 2006-2007.

### b. Liquidité immédiate

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes à court terme en utilisant les disponibles.

<b>Liquidité immédiate =</b>	$\frac{\text{Disponibilité}}{\text{Passif à moins d'un an}}$
------------------------------	--

**Liquidité immédiate** = 9349 / 61172

**Liquidité immédiate** = 0,15

Nous remarquons que les résultats de ce ratio montrent des valeurs inférieures à un, signifiant que les disponibilités de l'entreprise AUXIMAD n'arrivent pas à supporter le volume des passifs à moins d'un an. La société aura donc une difficulté dans le cas où elle devra effectuer un règlement des passifs à moins d'un an d'une valeur plus de 21% de ces passifs, car elle ne détient que 21% de disponibilité pour l'année A3 par rapport à la totalité des passifs à moins d'un an.

### c. Trésorerie

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes à court terme en utilisant les créances et les disponibles.

<b>Trésorerie =</b>	$\frac{\text{Créance à moins d'un an + disponibilité}}{\text{Passif à moins d'un an}}$
---------------------	--

**Trésorerie** = 73641 / 61172

**Trésorerie** = 1,20

Par contre au niveau de la liquidité de la trésorerie, AUXIMAD est de plus en plus liquide. Les valeurs de ces ratios traduisent une suffisance relative des créances à moins d'un an ajoutées de la disponibilité.

### 1.4.2. Ratios d'endettement<sup>20</sup>

Les ratios d'endettements sont des ratios en relation directe avec les capitaux propres, évaluant l'autonomie financière et la capacité d'endettement de la société.

<sup>20</sup> RANDRIAMBOLOLONDRA BARY Corinne, *Cours d'analyse financière, Deuxième année, Année Universitaire : 2006-2007.*

Tableau n°9 : Récapitulatif des résultats de calcul des ratios d'endettement

<b>RATIO D'ENDETTEMENT</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>
AUTONOMIE FINANCIERE	0,24	0,25	0,26
ENDETTEMENT A TERME	3,67	2,97	3,33

Source : *Investigation personnelle*

C'est un tableau qui récapitule le différent résultat de calcul des ratios d'endettement. Les valeurs ont été obtenues par calcul sur une feuille de calcul en Excel. Toutes les valeurs sont arrondies.

**a. Autonomie financière**

Il mesure l'autonomie financière de l'entreprise.

<b>Autonomie financière =</b>	<b>Capitaux propres</b>
	_____
	<b>Total passif</b>

**Autonomie financière = 30520 / 125869**

**Autonomie financière = 0,24**

Ce type de ratio ne doit pas avoir une valeur en dessous de 1. Les organismes financiers sont extrêmement stricts à ce point. Il est vital pour une entreprise qui veut garder intacte sa capacité de crédit. Pour les autonomies financières de la société AUXIMAD, elles sont aux environs de 24% à 26%. Les capitaux propres ne couvrent donc que le quart de la totalité des passifs. Il est donc difficile pour elle de contracter des emprunts auprès des établissements financiers, car elle a un manque au niveau des capitaux propres.

**b. Endettement à terme**

Il mesure la capacité d'endettement de l'entreprise.

<b>Endettement à terme =</b>	<b>Capitaux propres</b>
	_____
	<b>Dettes à plus d'un an</b>

**Endettement à terme = 30520 / 8308**

**Endettement à terme = 3,67**

Les valeurs figurant dans le tableau expriment que la société peut encore s'endetter et contracter des dettes à plus d'un an. Les ratios sont tous aux alentours de la valeur limite de trois.

### 1.4.3. Ratio de solvabilité<sup>21</sup>

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de ses actifs. La société est considérée comme en état de liquidation et l'on se pose la question de savoir dans quelle proportion un passif exigible peut être couvert par les actifs liquidés.

$\text{Solvabilité générale} = \frac{\text{Total actif}}{\text{Dettes à plus d'un an} + \text{dettes à moins d'un an}}$
---

**Solvabilité générale** = 125869 / 47245

**Solvabilité générale** = 2,66

Tableau n°10 : Récapitulatif des résultats de calcul des ratios de solvabilité

RATIO DE SOLVABILITE	A1	A2	A3
SOLVABILITE GENERALE	2,66	2,85	3,02

*Source : investigation personnelle*

C'est un tableau qui récapitule le différent résultat de calcul des ratios de solvabilité. Les valeurs ont été obtenues par calcul sur une feuille de calcul en Excel. Toutes les valeurs sont arrondies.

Vu ces ratios, AUXIMAD est plutôt solvable. Elle dispose des actifs suffisants qui pourront être un moyen de s'acquitter de toutes ses dettes que ce soit à moins d'un an ou à plus d'un an.

## SECTION 2 : Analyse du compte d'exploitation de la société

Ce type d'analyse repose à titre essentiel sur les informations fournies par le compte de résultat ou dite encore compte d'exploitation. Il a pour objet de faire dégager peu à peu les différents soldes dans le compte d'exploitation par l'utilisation de la méthode d'analyse comptable du compte de résultat reconnue aussi par l'appellation SIG ( ou Soldes Intermédiaire de Gestion), une méthode très en vogue actuellement. Cette analyse est plus pertinente si elle est suivie des différents ratios relatifs au compte de résultat tel que les ratios d'activité, les ratios de profitabilité, les ratios de partage des valeurs ajoutées et les ratios de rentabilité économique.

<sup>21</sup> RANDRIAMBOLOLONDRA BARY Corinne, *Cours d'analyse financière, Deuxième année, Année Universitaire : 2006-2007.*

## 2.1. Analyse comptable du compte de résultat par les soldes ou SIG

La méthode d'analyse SIG donne une décomposition du compte de résultat en soldes successifs<sup>22</sup>.

Tableau n°11 : Structure de solde

STRUCTURE	SOLDES PAR ANNEE		
	A1	A2	A3
MARGE COMMERCIALE	86412	88428	81644
VALEUR AJOUTEE	46819	47076	46108
EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION	9628	10317	7273
RESULTAT OPERATIONNEL	262	1436	1042
RESULTAT FINANCIER	- 2209	- 270	- 2301
RESULTAT NET DE L'EXERCICE AVANT IMPOTS	- 1947	1167	- 1259
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>2488</b>	<b>933</b>	<b>- 1038</b>

Source : *Investigation personnelle*

Ce tableau représente les différents soldes de l'analyse SIG. Les valeurs ont été obtenues par calcul sur une feuille de calcul en Excel. Toutes les valeurs sont arrondies.

### 2.1.1. Marge commerciale

La marge commerciale est égale à la différence entre les volumes de ventes et les charges relatives aux services produits. Elle reflète aussi l'activité de négociation de l'entreprise.

$$\text{Marge commerciale} = \text{Facturation} - \text{Coût de production du service (Débours)}$$

$$\text{Marge commerciale} = 300\,573 - 86\,412$$

$$\text{Marge commerciale} = 86\,412$$

La marge commerciale de la société représente successivement 7,38%, 7,15% et 10,04% des volumes de facturation. Cette marge augmente chaque année, ce qui signifie qu'il y a une bonne maîtrise au niveau de la négociation. L'année A3 était fortement marquée par cette faculté.

### 2.1.2. Valeur ajoutée

La valeur ajoutée indique le poids et le volume de la richesse nette créé par l'entreprise. Elle se calcule par différence entre ce que l'entreprise a produit et ce qu'elle a consommé en provenance de l'extérieur pour la réalisation des services offerts.

<sup>22</sup> *Analyse financière, chapitre 3 les SIG de Nathalie Gardes (Maître de conférence en gestion)*

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Marge commerciale} - \text{Consommations}$$

$$\text{Valeur ajoutée} = 86412 - 39593$$

$$\text{Valeur ajoutée} = 46819$$

La capacité de l'AUXIMAD à produire de la richesse se stabilise aux alentours de 55% de sa marge commerciale.

### 2.1.3. Excédent brut d'exploitation

Il s'obtient en retranchant de la valeur ajoutée le montant des charges de personnel et des impôts et taxes, en y ajoutant les subventions d'exploitation s'il y a lieu. Il est considéré comme étant une mesure de performance économique de l'entreprise.

$$\text{Excédent brut d'exploitation} = \text{Valeur ajoutée} - (\text{charge de personnel} + \text{impôts et taxes})$$

$$\text{Excédent brut d'exploitation} = 4\ 6819 - 3\ 7191$$

$$\text{Excédent brut d'exploitation} = 9\ 628$$

Pour l'année A3 nous avons pu voir une chute considérable de l'excédent brut d'exploitation alors que les deux années précédentes sont plutôt stables. Ce dérapage est l'effet de l'augmentation considérable de la partie soustractive.

### 2.1.4. Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'obtient par la différence des produits opérationnels et des charges opérationnelles. Ce solde mesure le résultat dégagé par l'activité normale de l'entreprise et c'est aussi un élément de mesure de la performance commerciale.

$$\text{Résultat opérationnel} = \text{Produits} - \text{charges (des activités opérationnelles)}$$

Résultat opérationnel peut s'obtenir du compte de résultat par nature.

$$\text{Résultat opérationnel} = 262$$

Les trois années de la société ont connu un dégagement positif du résultat opérationnel, signifiant une supériorité des produits par rapport aux charges engagées pour la production des services vendus.

### 2.1.5. Résultat financier

Le résultat financier est la différence entre les produits financiers et les charges financières. Ce solde permet à l'entreprise d'avoir une idée sur la grandeur des recours aux endettements.

<b>Résultat financier = Produits – charges (des activités financières)</b>
--

Résultat financier peut s'obtenir du compte de résultat par nature.

**Résultat financier = - 2 209**

Nous enregistrons sur ces trois années des déficits. Ils sont largement importants sauf pour l'année A2 qui contient une valeur plus déchargée. Cette situation est due l'incapacité de la société à contracter d'autre dette. Les intérêts reliés aux endettements sont diminués et conduit à une augmentation du résultat financier.

### 2.1.6. Résultat net de l'exercice avant impôt

Ce résultat est la somme du résultat opérationnel et du résultat financier en excluant les impôts sur le revenu des sociétés.

<b>Résultat net de l'exercice avant impôt = Résultat opérationnel + Résultat financier</b>
--

**Résultat net de l'exercice avant impôt = 262 - 2 209**

**Résultat net de l'exercice avant impôt = - 1947**

Pour AUXIMAD il n'était positif qu'en année A2. Ce résultat positif est la résultante de la situation précédente, c'est-à-dire à cause de l'augmentation du résultat financier. La situation pour les autres années montre que, les produits de la société n'arrivent pas à couvrir l'ensemble des charges engagées durant tout l'exercice.

### 2.1.7. Résultat net de l'exercice

C'est le résultat de l'exercice que l'on trouve en dernière ligne du compte de résultat. Ces soldes sont très intéressants pour analyser l'évolution d'une entreprise. Il s'obtient par la somme du résultat net de l'exercice avant impôt et des impôts différés diminués des impôts exigibles.

<b>Résultat net de l'exercice = Résultat net de l'exercice avant impôt + Impôts différés – Impôts exigibles</b>
---

**Résultat net de l'exercice = - 1947 + 5568 - 1132**

**Résultat net de l'exercice = 2488**

L'année A1 était une année d'abondance pour AUXIMAD en termes de résultat. Elle a connu une récession sur les deux années pour arriver à un résultat déficitaire. L'importance de l'impôt différé en A1 est la majeure partie de cette formidable performance. Le volume de facturation avait considérablement diminué sur l'année A3 par faute d'activité à cause de la crise existante.

## 2.2. Analyse par les ratios

Cette analyse est un complément de l'analyse précédente du compte de résultat. Elle permet d'avoir plus de clarté sur situation de l'entreprise en termes de résultat.

### 2.2.1. Ratio d'activité

Le ratio d'activité est le rapport entre deux grandeurs qui permet de discerner la variation des indicateurs d'activités qui ne sont autres que le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée.

Tableau n°12 : Récapitulatif des résultats de calcul des ratios d'activité

RATIO D'ACTIVITE	A1	A2	A3
TAUX DE CROISSANCE DU CA	0,0792	0,0233	- 0,0767
TAUX DE CROISSANCE DE LA VA	0,2767	0,0055	- 0,0206

Source : *Investigation personnelle*

C'est un tableau qui récapitule le différent résultat de calcul des ratios d'activité. Les valeurs ont été obtenues par calcul sur une feuille de calcul en Excel. Toutes les valeurs sont arrondies.

#### a. Taux de croissance du chiffre d'affaires

Ce taux permet de mesurer l'évolution du chiffre d'affaires d'une entreprise. Il est obtenu par le rapport de la variation des chiffres d'affaires de deux années successives par le chiffre d'affaires de la première année.

$$\text{Taux de croissance du chiffre d'affaires} = \frac{CA_n - CA_{n-1}}{CA_{n-1}}$$

$$\text{Taux de croissance du chiffre d'affaires} = (86412 - 80072) / 80072$$

$$\text{Taux de croissance du chiffre d'affaires} = 0,0792$$

L'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise AUXIMAD se penche vers une déclinaison continuelle, arrivant même à un taux négative de -7,67%. Ce déclin est la pure conséquence de la crise nationale et internationale engendrant un recul d'activité.

#### b. Taux de croissance de la valeur ajoutée

Comme le précédent, il est aussi un indicateur de croissance. Il est obtenu par le rapport de la variation des valeurs ajoutées de deux années successives par la valeur ajoutée de la première année.

$$\text{Taux de croissance de la valeur ajoutée} = \frac{VA_n - VA_{n-1}}{VA_{n-1}}$$

$$\text{Taux de croissance de la valeur ajoutée} = (46819 - 36671) / 36671$$

$$\text{Taux de croissance de la valeur ajoutée} = 0,2767$$

La valeur ajoutée est la résultante directe du chiffre d'affaires. Ce qui explique aussi la décroissance de cet indicateur.

### 2.2.2. Ratio de profitabilité

Les ratios de profitabilité servent à déterminer l'aptitude de l'entreprise à dégager une marge ou un profit de par son chiffre d'affaires.

Tableau n°13 : Récapitulatif des résultats de calcul des ratios de profitabilité

RATIO DE PROFITABILITE	A1	A2	A3
TAUX DE MARGE COMMERCIALE	0,2875	0,2942	0,2716
TAUX DE MARGE BRUT	0,0320	0,0343	0,0242
TAUX DE MARGE NET	0,0083	0,0031	- 0,0035

Source : *Investigation personnelle*

C'est un tableau qui récapitule le différent résultat de calcul des ratios de profitabilité. Les valeurs ont été obtenues par calcul sur une feuille de calcul en Excel. Toutes les valeurs sont arrondies.

#### a. Taux de marge commerciale

Le taux de marge commerciale est un outil de mesure de l'évolution de la performance de l'activité commerciale.

$$\text{Taux de marge commerciale} = \frac{\text{Marge commerciale}}{\text{CA}}$$

$$\text{Taux de marge commerciale} = 86412 / 300573$$

$$\text{Taux de marge commerciale} = 0,2875$$

Pour AUXIMAD l'évolution de ce taux est plus ou moins stable sur toutes les années que nous étudions. La première année ce taux est de 28,75%, mais il a connu une hausse est arrivé à 29,42% pour l'année A2. La diminution constatée en A3 est due à la sous-facturation au niveau de l'activité. Une sous-facturation engendrée par la crise.

### b. Taux de marge brute

Il mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir du chiffre d'affaires.

$$\text{Taux de marge brute} = \frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

$$\text{Taux de marge brute} = 9\,628 / 300\,573$$

$$\text{Taux de marge brute} = 0,0320$$

Ce ratio était moindre en année A3 car la valeur ajoutée avait une variation négative en cette année. Une variation est la conséquence logique de la crise.

### c. Taux de marge nette

Ce taux permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice à partir du chiffre d'affaires.

$$\text{Taux de marge nette} = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

$$\text{Taux de marge nette} = 2488 / 86412$$

$$\text{Taux de marge nette} = 0,0083$$

La société a pu dégager des taux de marges nettes positives pour les deux premières années valant successivement de 0,83% et de 0,31%, par contre en année A3 elle n'a pas réussi les mêmes exploits et a eu un déficit de l'ordre de 0,35%.

### 2.2.3. Ratio de partage de la valeur ajoutée

Ces ratios permettent de savoir la répartition des valeurs ajoutées aux différents facteurs qui contribuent et concourent à l'accomplissement des activités de l'entreprise  
Tableau n°14: Récapitulatif des résultats de calcul des ratios de partage des valeurs ajoutées.

RATIO DE PARTAGE DE LA VA	A1	A2	A3
PARTAGE DE LA V.A FACTEUR TRAVAIL	0,7818	0,7690	0,8377
PARTAGE DE LA V.A FACTEUR CAPITAL	0,2056	0,2191	0,1577

Source : Investigation personnelle

C'est un tableau qui récapitule le différent résultat de calcul des ratios de partage des valeurs ajoutées. Les valeurs ont été obtenues par calcul sur une feuille de calcul en Excel. Toutes les valeurs sont arrondies.

### a. Partage de la valeur ajoutée facteur travail

Il mesure la part de la richesse qui contribue aux rémunérations des salaires du personnel.

$$\text{Partage de la valeur ajoutée (facteur travail)} = \frac{\text{Charges des personnels}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

$$\text{Partage de la valeur ajoutée (facteur travail)} = 36605 / 46819$$

$$\text{Partage de la valeur ajoutée (facteur travail)} = 0,7818$$

La majeure partie des richesses produites par la société est attribuée aux rémunérations des personnels de l'AUXIMAD. Ces proportions sont de l'ordre de 78,18%, 76,90% et arrive même à 83,77% pour l'année A3.

### b. Partage de la valeur ajoutée facteur capital

Il mesure la part de la richesse dont sa contribution est au niveau des rémunérations des apporteurs de capital et au renouvellement des capitaux investis.

$$\text{Partage de la valeur ajoutée (facteur capital)} = \frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

$$\text{Partage de la valeur ajoutée (facteur capital)} = 9628 / 46819$$

$$\text{Partage de la valeur ajoutée (facteur capital)} = 0,2056$$

Les investisseurs d'AUXIMAD sont rémunérés à un taux largement supérieur que dans un établissement d'épargne. Ce taux frôlait même les 22% en année A2 et une baisse à 15,77% pour l'année A3.

### 2.2.4. Ratio de rentabilité économique

Le ratio de rentabilité économique se rapporte sur le plan financier et économique de l'entreprise.

Tableau n°15 : Récapitulatif des résultats de calcul des ratios de rentabilité économique

RATIO DE RENTABILITE ECONOMIQUE	A1	A2	A3
TAUX DE RENTABILITE FINANCIERE	0,0815	0,0306	- 0,0341
TAUX DE RENTABILITE ECONOMIQUE	0,1635	0,1594	0,1092

Source : Investigation personnelle

C'est un tableau qui récapitule le différent résultat de calcul des ratios de rentabilité économique. Les valeurs ont été obtenues par calcul sur une feuille de calcul en Excel. Toutes les valeurs sont arrondies.

### a. Taux de rentabilité financière

Le taux de rentabilité financière mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés.

<b>Taux de rentabilité financière =</b>	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$
---	---

**Taux de rentabilité financière = 2488 / 30520**

**Taux de rentabilité financière = 0,0815**

La rentabilité financière de l'AUXIMAD est de plus en plus faible, voire qu'il était négatif pour l'année A3, ce qui signifie que le résultat de cette année était chétif.

### b. Taux de rentabilité économique

Le taux de rentabilité économique est la mesure de la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés et les créiteurs.

<b>Taux de rentabilité économique =</b>	$\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Ressources stables}}$
---	---

**Taux de rentabilité économique = 9628 / 58870**

**Taux de rentabilité économique = 0,1635**

La rentabilité économique au sein de l'entreprise AUXIMAD est intéressante, mais elle est en perpétuelle dégradation. En effet, la performance économique de la société par rapport à la ressource stable présente des valeurs de 16,35% et de 15,94% pour A1 et A2 et chute à 10,92% sur A3.

Ce chapitre était typiquement analytique sur la situation financière de l'entreprise AUXIMAD. Il nous a permis de disséquer son bilan et son compte de résultat par des suites d'analyses qui lui convient et d'en déduire que l'entreprise AUXIMAD a un fort besoin d'amélioration de certains points des éléments de son bilan. Cela a pour but de remédier à son problème de trésorerie et de réduire au maximum possible les charges pour rentabiliser son exploitation.

## **CHAPITRE II : DIAGNOSTIQUE**

Ce chapitre diagnostique se rapporte sur la détermination de la situation de l'environnement où la société AUXIMAD pratique ses activités. Nous allons ausculter la société au niveau des facteurs internes et externes, des facteurs influents qui pourront apporter des avantages ou des inconvénients, mais aussi pourront être des sources des adversités conduisant à son péril et des circonstances favorable à son développement.

Elle se fera par l'utilisation de la méthode d'analyse FFOM (Forces et Faiblesses, Opportunités et Menaces). Cette analyse part de l'environnement intérieur de la société qui a de l'influence sur le fonctionnement de ses activités. Les Forces et Faiblesses sont les parties prenantes de la première analyse pour l'environnement intérieur de la société. Par contre, les Opportunités et Menaces servent d'outil d'analyse de l'environnement externe.

### **SECTION 1: Analyse des Forces et des Faiblesses**

Cette section est dédiée pour analyser AUXIMAD elle-même, c'est-à-dire son environnement interne. L'analyse sera faite par le biais de la méthode Forces et Faiblesses. Cette analyse se portera donc sur l'organisation de la méthode de travail, des moyens humains, des moyens matériels et techniques, des moyens financiers et du milieu.

#### **1.1. L'organisation de la méthode de travail**

De par son organigramme, les tâches sont bien déterminées et dûment précisées pour AUXIMAD. Cette stratégie permet d'atteindre au mieux les objectifs de la société et de remédier à la défaillance existant.

##### **1.1.1. Forces**

Dans le service financier, le chef de service est en relation continue avec ses subordonnés. Les informations passent dès qu'une situation se présente. Les personnels du service financier sont tous dans la capacité à traiter toute situation présente (standardisation des tâches).

A part l'assemblée générale, la prise d'une décision importante se fait par des convocations pour réunion extraordinaire. Les Dirigeants se rencontrent et discutent de certaine amélioration à poursuivre parfois durant "le pause-café". C'est un moyen de communication efficace qui permet d'avoir un gain de temps.

### **1.1.2. Faiblesses**

Les problèmes résident dans la collecte des informations à traiter. Ces informations sont traitées pour fournir une base de prise de décision pour le Chef de Service. Il se trouve parfois que les informations sont insuffisantes conduisant à une fausse interprétation et une décision non adéquate à la situation (par exemples la signature d'un chèque dont la valeur dépasse l'avoir en banque).

Dans le service financier, certaines tâches sont attribuées à des stagiaires qui quelque fois donnent lieu à une lenteur d'exécution.

Au niveau des relations fonctionnelles entre les différents services, il existe une défaillance au niveau de la circulation des documents qui passent par plusieurs niveaux avant d'arriver à sa destination finale.

Dans le cadre du travail, la négociation sur les règlements constitue un handicap au sein de l'entreprise. Elle conduit ainsi à une augmentation des besoins en fonds de roulement et un déficit sur la trésorerie qui se traduit par une insuffisance de liquidité.

## **1.2. Les moyens humains**

Dans une entreprise de service, les ressources humaines sont les moyens potentiels de production. Les moyens humains sont toujours indispensables au fonctionnement de l'entreprise.

### **1.2.1. Forces**

La société AUXIMAD dispose des ressources humaines compétentes et dévouées dans leurs contributions à développer la société. Elles sont réparties à travers ses services, ses branches d'activités ainsi que dans ses agences. Par ailleurs, l'ancienneté des personnels constitue une des points forts de l'entreprise.

Les personnels expérimentés dans leur domaine constituent un pilier dans la pratique rudimentaire du travail.

L'un des points forts de la société est l'atmosphère très agréable entre les personnels dans l'exécution de leur tâche ; plus particulièrement dans le service financier. La solidarité est aussi présente dans la société.

### **1.2.2. Faiblesses**

L'ancienneté des personelles constitue un point à améliorer que l'entreprise ne peut s'en passer. Ils sont parfois dépassés par l'évolution technologique.

Dans la direction commerciale, le nombre important de sexe féminin constitue toujours un risque d'affrontements impulsifs.

Un autre point à améliorer au sein de l'entreprise se trouve au niveau de la rémunération. Nous avons en effet observé qu'il y a moins de flexibilité pour l'octroi des primes et autres récompenses aux individus ou unité qui se montrent plus actifs et plus performants.

### **1.3. Moyen matériel et technologique**

Les matériels et les technologies sont primordiaux dans l'exécution des tâches. Ils donnent de la satisfaction, s'ils sont appropriés au travail à effectuer.

#### **1.3.1. Forces**

Les traitements sont informatisés dans cette société qui se conforme aux demandes exigées par le temps et par les tiers. Elle permet à la Direction générale de tenir une relation perpétuelle avec les agences en province. Le service comptabilité et commercial sont des atouts incontestables de l'entreprise. Ils utilisent des logiciels spécifiques, spécialement élaborés par les informaticiens pour le besoins des traitements comptables et commerciaux.

En effet, c'est avec ces matériels que les personnels accomplissent les tâches qui leur sont attribuées de façon à être rapides et régulières.

#### **1.3.2. Faiblesses**

L'obsolescence des matériels informatiques au sein du siège de l'AUXIMAD est flagrante ; cela se manifeste par l'état critique et dépassé des ordinateurs et des systèmes d'exploitation plus anciens utilisés par certains services. Non seulement vieux, le nombre de ces derniers est encore insuffisant.

La défaillance des matériels entraîne des pertes de temps et ralentit la cadence des activités de l'entreprise en totalité. A cela s'ajoute l'insuffisance d'accessoires comme l'imprimante, le photocopieur et le scanneur.

Les moyens matériels pour l'exécution des tâches secondaires n'arrivent pas à couvrir les demandes des clients dans des moments opportuns.

### **1.4. Moyen financier**

Sur le plan financier, AUXIMAD rencontre des situations plutôt défavorables pour son image. Mais sa situation s'assainit au cours des années que nous étudions dans cet ouvrage.

#### **1.4.1. Forces**

La société possède des personnels compétant pour négocier auprès de la banque des crédits. Ses négociateurs permettent à AUXIMAD de diminuer ses charges financières.

#### **1.4.2. Faiblesses**

La société manque de ressource financière propre pour la réalisation de ses activités. Elle doit toujours recourir à des emprunts qui alourdissent les charges financières et diminuent en même temps son profit. La société a un manque en termes de liquidité.

Sa trésorerie est toujours déficitaire sur ses trois années de référence d'étude.

### **1.5. Milieu d'implantation**

Le milieu est très important pour avoir plus d'approche avec les clients. Mais il faut savoir les gérer pour optimiser le rapport entre l'investissement et le rendement.

#### **1.5.1. Forces**

Les agences de l'AUXIMAD sont implantées dans tous les grands ports de Madagascar, son Siège et sa Direction général tient une place bien adaptée à sa contribution à l'évolution de l'entreprise.

#### **1.5.2. Faiblesses**

Les espaces loués par AUXIMAD sont plus grande que dont elle à besoin pour exercer ses activités. Elle verse des locations mensuelles pour ses espaces alors qu'ils ne produisent pas de revenue pour amortir les charges qui lui sont affectées.

## **SECTION 2 : Analyse des Opportunités et des Menaces**

Cette section étudie particulièrement les éléments à l'extérieur de l'entreprise. Ils sont à l'origine des obstacles influençant sur le fonctionnement de l'entité. Pour cette analyse nous tiendrons compte de la politique, de l'économie, du social, de la technologie, de l'écologie et de la juridiction. C'est-à-dire l'environnement PESTEL de la société.

### **2.1. La politique**

Les politiques du gouvernement malgache sur les mesures prises à l'application du taux de la taxation de droit de douane et de la fiscalité présentent à la fois des opportunités et des menaces aux entreprises. Les entreprises sont contraintes d'appliquer les Lois en vigueur pour exercer leur activité en toute légalité.

### **2.1.1. Opportunités**

En termes d'opportunité, la politique de l'Etat peut être bénéfique dans le cas où il se penche dans des conditions d'application des mesures plus souples et plus flexibles. A titre d'exemple : la détaxation qui incite les opérateurs à augmenter ses exploitations, les subventions reçues sous forme d'accord de crédit, les soutiens dans les démarches légales en facilitant la conformation des dossiers, les facilités de paiement des droits de douane et bien d'autres font partie des opportunités que l'entreprise devrait acquérir

### **2.1.2. Menaces**

La politique constitue une menace permanente pour les entreprises. A Madagascar, elle est souvent la source de désarroi sur tout le territoire et perturbe le fonctionnement de l'entreprise. Ses recommandations sont parfois très strictes envers les entreprises. Les contraintes (telle que la lourdeur de la procédure sur les formalités administratives) imposées par l'Etat constituent des facteurs de retard dans la libre pratique des activités

## **2.2. L'économie**

Malgré les lourdes charges de l'entreprise allouées à la Nation, bon nombres de grandes entreprises sont attirées à s'installer dans notre pays. Mais d'autres opérateurs ne veulent pas se hasarder à la vie économique.

### **2.2.1. Opportunités**

Par contre certains opérateurs qui ont le courage de faire des investissements à Madagascar constituent des opportunités (cas des projets implantés à Ambatovy et celui de Soalala).

Les opérateurs économiques qui sont en relation continue avec AUXIMAD tels que les banques, les partenaires financiers et les fournisseurs sont des parties prenantes de son environnement externe.

Les améliorations des services bancaires comme l'attribution des informations en temps réel (cas des banques MCB et SBM) constitue un avantage pour la société concernant le perfectionnement des prises de décision sur les activités à mener.

### **2.2.2. Menaces**

En ce moment l'économie toute entière traverse une crise et cela sur l'échelle mondiale. Pour Madagascar, il est en pleine récession économique. Des opérateurs économiques ont déjà déposé leur bilan, certains menacent de fermer leurs portes (cas des zones franches).

Les clients de l'AUXIMAD sont aussi exposés à ces risques, et donnent naissance au non règlement des créances. Incontestablement c'est AUXIMAD qui supporte leur défaillance. Les clients peuvent aussi bien se trouver devant des concurrents qui leur offrent une facturation moins coûteuse, les conduisant à se désintéresser des propositions de service de l'AUXIMAD. Un autre aspect sur les clients, ils peuvent tomber en faillite sans encore solder leur dette envers la société, engendrant deux conséquences graves sur le plan financier. D'une part la diminution de la part de marché entraînant une régression du chiffre d'affaires future, et d'autre part la contrainte d'assumer les règlements des charges engagées envers les fournisseurs.

Les opérateurs en import-export réduisent leur activité face au niveau du pouvoir d'achat des malgaches donnant lieu à une diminution du volume d'activité sur le marché de transit et conduit à la régression du chiffre d'affaires.

Les ruptures de partenariat peuvent constituer une menace pour AUXIMAD. Ces ruptures peuvent provenir de plusieurs facteurs comme la faillite d'un partenaire ou par un changement d'activité.

La concurrence déloyale menace l'entreprise par diminution de la part de marché (stratégie utilisée par les nouveaux concurrents pénétrants le marché pour convaincre les clients d'acheter leur service).

Le transit marron constitue un marché non conquis car il ne passe pas par des transitaires professionnels. Il constitue à la fois une menace et une opportunité. Une menace, si les personnes se convertissent dans ce genre de pratique de transit. Une opportunité, si l'Etat exige par le biais de la douane le passage obligatoire des marchandises par des transitaires légaux.

### **2.3. Le social**

Aucune personne ne peut s'isoler de la société. Les entreprises sont aussi incluses dans cette situation. Par conséquent, elles sont exposées aux différents menaces et opportunités de cette communauté.

#### **2.3.1. Opportunités**

Les sortants des universités constituent des opportunités pour recruter des nouveaux talents pour apporter une nouvelle ère dans la société.

La tendance chinoise influence sur le mode vestimentaire et sur le mode alimentaire. Les Malagasy sont fortement entreprises dans la chinoisassions. Les investisseurs chinois sont de plus en plus présents dans la grande Île, ils importent leurs produits pour être consommés à Madagascar.

### **2.3.2. Menaces**

L'insécurité sociale qui règne à Madagascar provoque des réticences pour les opérateurs étrangers d'investir dans un pays où l'effervescence sociale risque toujours d'exploser à tout moment.

La réduction de l'effectif du personnel peut aussi être la cause de cette effervescence sous prétexte de l'augmentation du nombre des chômeurs, amplifiant ainsi le taux de vulgarisme.

## **2.4. La technologie**

A l'ère où nous vivons, aucune entreprise ne peut pas rester à l'écart de l'évolution technologique qui contribue à la célérité de l'organisation, dans les communications entre les agences et la direction. Cette même technologie fait son effet au niveau international pour accélérer les relations de l'entreprise avec ses partenaires.

### **2.4.1. Opportunités**

L'évolution technologique est le phare dans la pratique des activités actuelles ; tout le monde veut gérer au mieux cette évolution pour passer de la traditionnelle au modernisme. Elle permet d'avoir un meilleur rendement dans l'exécution des activités. L'informatisation de la correspondance que ce soit administrative ou interentreprises au sein de l'entreprise donne un gain de temps.

### **2.4.2. Menaces**

. La qualité des matériels reste toujours dans une référence moins appréciable (les produits Chinois sont reconnus par leur fragilité, alors que la plupart de nos importations en termes de technologie proviennent des deuxièmes qualités des produits Chinois). Vu ses qualités, son prix est plus élevé et cela constitue toujours un risque de non amortissement, alors que le matériel subit des dépréciations et des pertes de valeur.

## **2.5. L'écologie**

Des faunes et flores spécifiques que nul au monde n'en possède se trouvent à Madagascar. Ces diversités accumulent des opportunités innombrables mais elles sont menacées par la sur activité que les malagasy effectuent actuellement.

### **2.5.1. Opportunités**

Madagascar est reconnue mondialement par la beauté de son écologie, une des valeurs patrimoniales à exploiter comme source de financement interne du pays par le biais du tourisme. L'arrivée des navires de croisière sera une opportunité pour les consignataires. La richesse minière de Madagascar incite les opérateurs à investir. Qui dit investissement dit partenariat, et de ce partenariat découle des activités telle que l'importation des matériels d'installation et par cette importation résulte l'activité de transit.

### **2.5.2. Menaces**

Mais notre île autrefois connue comme une île verte, est aujourd'hui nommée l'île rouge. Les déforestations gagnent plus de territoire et les pratiques de culture sur brûlis précipitent Madagascar vers la réticence des touristes à visiter le pays.

## **2.6. La juridique ou légal**

Comme toutes relations juridiques, le consentement est générateur de droit dont chacune des parties s'engage à s'acquitter leurs obligations durant une transaction. Dans ce cadre, les transactions sont réglementées par l'Etat ; obligeant ainsi les sociétés à avoir plus de précaution pour éviter les conflits juridique.

### **2.6.1. Opportunités**

Certain organisme comme le GASYNET met en œuvre des dispositifs de contrôle de haute qualité pour rendre le cadre du transit plus légal et plus serein pour les transitaires.

### **2.6.2. Menaces**

Les contraintes légales sont parmi les menaces dont les conséquences sont très néfastes. Le risque dans le métier des transitaires c'est que certains clients ont de mauvaise intention et introduisent à l'insu des transitaires des objets illégaux dans leurs marchandises (par exemple : l'expédition clandestine de bois de rose, d'animaux protégés ou de drogue ; récemment ce mois d'Octobre 2011 l'un des navires porteur de cargaison dont AUXIMAD était le signataire du contrat de l'acte de transit avait été suspecté d'avoir le contenu de ses containers des bois précieux tel que le bois de rose).

De ce chapitre intitulé diagnostique, nous avons pu voir les aspects des éléments influents de la société AUXIMAD. Pris en considération de l'intérieur par l'analyse des forces et des faiblesses où l'organisation du travail, les moyens humains, les moyens matériels et techniques ainsi que les moyens financiers en faisaient l'objet de l'analyse. Par contre les opportunités et les menaces étaient analysés par le biais de la méthode d'analyse PESTEL (Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal).

Cette partie « analyse et diagnostique » nous permis de discerner la réalité sur la situation de la trésorerie de la société AUXIMAD et de spécifier les relations qu'elle détient avec son environnement. Cette partie nous a donnée l'occasion de mettre en pratique sur cas réel les théories acquis durant des années d'étude et recherches. Elle est aussi un moyen d'appréhender notre mentalité théorique pour aller plutôt dans la réalité de la pratique.

Après avoir déterminé par le biais de l'analyse et diagnostique l'existence de l'entreprise AUXIMAD, nous essaierons de résoudre ses problèmes dans cette troisième partie qui aura comme étiquette : « proposition de solution et résultats attendus ».

# PARTIE III :

## PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

### ET

## RESULTATS ATTENDUS

Cette partie “ proposition de solution et résultats attendus ” et la partie à laquelle nous pouvons émettre nos opinions sur la situation de l’entreprise après l’avoir analysé dans la partie “ analyse et diagnostique ” où nous avons pu mettre en exergue les difficultés qu’elle rencontre et les vertus de ses environnements. Nous nous permettons alors de proposer des solutions pour en libérer la société de ses difficultés et de ses problèmes. Par suit, nous exposerons les résultats attendus et les impacts de ses solutions proposées.

## **CHAPITRE I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS**

Ce chapitre est déduit de l'analyse effectuée au sein de l'entreprise, par le biais des analyses des bilans fonctionnel et financier. Nous avons pu relever un problème de déficit au niveau de la trésorerie de l'AUXIMAD. Ce déficit provient en majeure partie de la valeur plus élevée du besoin en fonds de roulement par rapport à la valeur de fonds de roulement net global et l'insuffisance de ce dernier. L'analyse du bilan était complétée par celui du compte de résultat là où nous avons remarqué que les charges financières sont d'un volume colossal.

Ce chapitre sera divisé en deux sections pour proposer des solutions à la résolution des difficultés aperçues au sein de la société lors des analyses. La première est portée sur la situation de la trésorerie et le second est axée sur le compte de résultat.

### **SECTION 1 : Solution au niveau de la trésorerie**

Les solutions que nous allons proposer dans cette section sont typiques de la gestion de trésorerie. Elles seront liées aux problèmes rencontrés lors des analyses financières de la société.

L'amélioration de la situation peut se faire par l'augmentation du fonds de roulement net global ou la maîtrise du besoin en fonds de roulement ou les deux à la fois.

#### **1.1. Optimisation du fonds de roulement net global**

L'objectif de l'optimisation du fonds de roulement net global est de pouvoir couvrir la totalité du besoin en fonds de roulement. Pour ce faire nous proposons les solutions suivantes.

##### **1.1.1. L'augmentation du capital**

L'augmentation du capital est un coup classique pour élever le niveau du fonds de roulement. Il peut y avoir plusieurs façons de gonfler le capital.

##### **a. Apport de capital**

Il existe trois types d'apport de capital, celui de l'apport en industrie, l'apport en nature et l'apport en numéraire. Mais les deux premiers ne nous intéressent pas puisqu'ils ne changent rien sur le volume du fonds de roulement. Par contre celui du

numéraire donne lieu à un changement dans les ressources durables et ne change rien dans les emplois stables.

Cette augmentation se fait par augmentation des valeurs des actions ou par émission de nouvelles actions.

#### **b. Incorporation des réserves**

Cette solution est du moins plus lente que celle du premier pour augmenter les capitaux propres. Elle s'opère sur plusieurs années d'exercice. L'incorporation des réserves donne naissance à une possibilité de reconstituer à nouveau les différentes réserves.

#### **c. Rémunération des dettes par des actions**

Elle consiste à proposer aux créiteurs des actions en échange de leur créance dans l'entreprise et en devenir des actionnaires. Une fois les dettes acquittées, AUXIMAD aura une capacité d'endettement plus élevée et pourra contracter d'autre dette pour augmenter ses capitaux propres.

##### **1.1.2. Cession des emplois stables (Cession agence)**

La cession des emplois stables qui n'ont pas assez de rendement est aussi un moyen de faire valoir le niveau du fonds de roulement net global car il est la différence entre les ressources stables et les emplois stables (par exemple cession de l'agence Manakara /Mananjary).

Cette cession est une source de fonds pour étoffer la trésorerie active de la société. Elle pourra servir de moyen de financer les autres membres de l'entreprise en matériel informatique.

#### **1.2. Réduction du besoin en fonds de roulement**

Une autre solution peut être envisagée, la diminution du besoin en fonds de roulement. Dans le bilan de la société AUXIMAD, son volume est d'une grandeur excessive. Elle devrait être réduite à tout prix.

Lors de l'analyse par les ratios du bilan fonctionnel sur l'activité, nous avons constaté qu'il y a un écart très important entre le temps de paiement accordé aux clients et le délai de règlement des dettes fournisseurs. La solution est de réduire cet écart soit par la négociation auprès des fournisseurs d'un prolongement du délai de règlement, soit par la diminution du temps accordé au client pour payer leur dette (procéder à un fort recouvrement), ce deuxième est la plus intéressante.

## **SECTION 2 : Solution au niveau de l'exploitation**

L'amélioration du résultat se résume par l'augmentation des chiffres d'affaire et la maîtrise des charges. C'est-à-dire avoir plus de part de marché tout en réduisant les charges attribuées à l'exploitation. Ils sont d'origine externe et interne à l'entreprise. Mais la plus grande partie des actions à mener est axée vers l'extérieur.

Ainsi nous parlerons des moyens de faire augmenter le chiffre d'affaires et des actions à mener pour réduire le résultat financier

### **2.1. Augmentation du chiffre d'affaires**

L'augmentation du chiffre d'affaires est une stratégie financière pour créer plus de marge pour les entreprises. Mais elle dépend du volume de flux existant sur le marché.

#### **2.1.1. Action sur le part de marché**

Le maintien des clients est fort important surtout en situation de crise. Leur fidélisation est primordiale pour les conserver. Il faut entretenir des relations continues avec les clients surtout avec ceux qui contribuent en grande partie au chiffre d'affaires.

Cette recherche de nouvelle clientèle peut s'opérer par la mise en place d'antenne dans des points stratégiques comme les lieux où investissent de nouveaux opérateurs.

#### **2.1.2. Diminution de charge**

La diminution des charges afférentes à l'exploitation contribue à l'amélioration du chiffre d'affaires. En tant que vendeur de service leur chiffre d'affaires est pratiquement constitué des commissions reçues des clients. Ce chiffre résulte de la différence du volume de facturation et des charges de consommer lors de la production du service rendu.

#### **2.1.3. Evaluation du potentiel du client**

L'évaluation du potentiel du client est une mise en garde pour la société des clients nouveaux ou des clients qui n'inspirent pas la confiance. Elle sert donc à déterminer au préalable la solvabilité d'un client potentiel ou actuel pour pouvoir prendre des mesures lors des transactions. Par exemple, lui faire cautionner les débours sur l'activité à entreprendre. Cette caution constitue une garantie pour la société.

#### **2.1.4. Négociation des charges engagées**

La négociation des charges engagées relève de la contribution des commerciaux. Ce sont eux qui défendent les intérêts de la société AUXIMAD à l'extérieur. Il faut donc renforcer leur capacité de négociation.

## **2.2. Amélioration du résultat financier**

Cette solde est prise en particulier de par son fort impact sur le compte d'exploitation, il est constitué par des charges énormes et des produits relativement insignifiants conduisant à une négativité trop importante.

### **2.2.1. Négociation des taux de commission bancaire**

C'est aussi une activité sur l'art de persuasion, mais c'est dans le domaine du trésorier d'effectuer ce genre de négociation. Le trésorier doit savoir en temps réel les informations sur les mouvements effectués dans les banques. Cela lui permet d'avoir un large aperçu de la situation financière de l'entreprise.

### **2.2.2. Réduction des charges financières**

Cette solution va de soit avec celui de la diminution des besoins en fonds de roulements. La dette d'exploitation en faisant recours au découvert auprès des établissements bancaire engendre des intérêts qui constituent les charges financières. L'endettement de ce type ne doit se faire que juste dans des cas où une affaire très importante s'annonce soudainement alors que l'entreprise n'a pas suffisamment de disponibilité.

Sur les opérations en devise étrangère, vue la dévaluation de la monnaie Nationale Malagasy, le suivi du cours de change quotidien est nécessaire pour établir une prévision sur son évolution.

Ce premier chapitre de cette dernière partie était conçu pour présenter à la société des solutions types à la résolution des problèmes constatés dans les analyses de sa situation financière et de son compte de résultat. Elles sont proposées pour leur compatibilité avec la situation existante au sein de l'AUXIMAD et de l'environnement où elle évolue.

Nous parlerons dans le chapitre suivant de nos espérances en proposant ces solutions ainsi que de leur impact sur l'entreprise.

## **CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS ET ETUDE D'IMPACT**

Ce chapitre « Résultat attendu et étude d'impact » est le dernier de cet ouvrage. De son intitulé, nous y illustrerons les résultats à atteindre issus des solutions proposées dans le premier chapitre de cette troisième partie ainsi que les impacts à l'application de ces solutions.

Dans la partie précédente nous avons aussi exprimé à travers l'analyse (FFOM) l'état de l'environnement de la société, par conséquent la dernière section de cet ouvrage sera attribuée aux diverses recommandations pour l'amélioration de la gestion de son environnement.

### **SECTION 1 : Résultats attendus**

Cette section fait référence sur les solutions proposées précédemment pour résoudre les problèmes au sein de la société AUXIMAD. Elle mettra en exergue les objectifs voulus en présentant ces solutions.

Ainsi nous estimerons les résultats par l'optimisation du fond de roulement en augmentant le capital ou en cédant les emplois stables.

#### **1.1. Optimisation du fonds de roulement net global**

Nous estimons que les solutions données auparavant contribuent à l'optimisation du fonds de roulement net global. De ses solutions, nous estimons quelque résultat sur leur application.

##### **1.1.1. Augmentation du capital**

Nous nous attendons que grâce à l'augmentation du capital, AUXIMAD disposera d'une plus grande couverture financière pour ses emplois stables, c'est-à-dire un fonds de roulement plus volumineux. Il financera les actifs circulants de la société. De ce fait, AUXIMAD aura une situation de trésorerie au voisinage de zéro.

##### **1.1.2. Cession des emplois stables (Cession agence)**

Nous attendons de la cession d'emplois stables une disponibilité de liquidité chez AUXIMAD dans le cas de non réinvestissement de la valeur de cession. Elle a

aussi pour objectif d'élargir l'écart entre le fonds de roulement net global et du besoin en fonds de roulement.

En cas de réinvestissement de la valeur de cession en matériel informatique, les tâches seront plus faciles à terminer.

## **1.2. Réduction du besoin en fonds de roulement**

Nous espérons que par une forte négociation envers les deux tiers, que l'écart entre les deux valeurs soit au maximum égal à quinze jours et la durée moyen des deux types de règlement soit compris entre quarante cinq et soixante jours. Et par le moyen de recouvrement AUXIMAD allègera son actif d'exploitation.

Cette diminution contribue à l'affinement de la situation de la trésorerie de l'entreprise.

## **1.3. Amélioration de résultat**

De ses propositions nous espérons que la société ne rencontre des résultats déficitaires pour les années à venir. Une situation que toute entreprise se fixe comme objectif à atteindre.

### **1.3.1. Action sur le part de marché**

Les deux actions menées sur le part de marché sont dans le but d'augmenter la facturation d'AUXIMAD. Plus elle a des clients, plus elle a l'occasion d'augmenter son chiffre d'affaires. Ainsi nous patientons à voir que AUXIMAD aura plus de part de marché en pratiquant ses solution.

### **1.3.2. Diminution charge**

L'augmentation des marges est l'objectif principal de cette diminution des charges. Elle nécessite de la part des commerciaux une forte capacité de négociation auprès des tiers. L'évaluation permet d'éviter les risques d'engager des charges auprès des fournisseurs pour des clients mauvais payeurs.

## **1.4. Amélioration du résultat financier**

Nous considérerons pour cette solution une amélioration au niveau du résultat financier. Il peut être positif par la diminution des charges financières.

## **SECTION 2 : Impact sur la société**

Dans cette section nous attirerons l'attention sur les effets des propositions de solution effectuées précédemment. Ses impacts sont caractéristiques d'une nouvelle situation financière, autant bien sur la trésorerie que sur le résultat de la société.

Dans ce deuxième section nous parlerons d'abord en premier lieu des impacts sur la trésorerie et en second lieu les impacts sur le résultat.

### **2.1. Amélioration de la trésorerie**

Les impacts que nous voulons saisir lors des solutions proposées sont des situations de trésorerie plus favorables pour un développement au sein de la société AUXIMAD. Par la même occasion, avoir une trésorerie excédentaire avant la prise de décision pour pouvoir effectuer des placements au profit de l'entreprise.

#### **2.1.1. Impact sur la structure**

Puisque la société détient plus de ressources propres, donc elle a plus de ressources stables et plus de fonds de roulement. Ces changements ont leur effet sur l'activité, et la structure.

Au point de vue fonctionnel AUXIMAD détient une marge de sécurité financière pour ses exploitations. Elle peut continuer son exploitation sans trop se préoccuper de l'échéance de ses créances lors des règlements.

De ce même point de vue AUXIMAD pourra renouveler ses emplois stables pour des matériels plus performants et plus compétitifs.

La capacité d'endettement se canalise sur deux portés, l'autonomie financière et l'endettement à terme de la société. Du fait de l'augmentation des capitaux propres AUXIMAD aura plus d'autonomie financière et augmentera aussi sa capacité d'endettement.

#### **2.1.2. Impact sur le bilan (Cession agence)**

Cette cession modifie le bilan d'AUXIMAD au niveau de l'emploi stable, la faisant diminuer pour avoir plus de marge financière. Et au niveau des disponibilités, une augmentation de la trésorerie active. AUXIMAD sera plus liquide financièrement après cette cession.

### **2.1.3. Impact sur l'équilibre financier**

Si les règlements des clients sont proches des règlements des fournisseurs, AUXIMAD n'a plus besoin de recourir à l'endettement pour financer son exploitation, réduisant ainsi les charges financière. La régression du BFR donne lieu à une augmentation de la trésorerie.

## **2.2. Amélioration du résultat**

Les solutions proposées à la façade de l'amélioration du résultat ont leur impact sur les soldes intermédiaires et le résultat financier. Elles retracent à nouveau les soldes du compte du résultat.

### **2.2.1. Impact sur les soldes intermédiaires**

L'augmentation du chiffre d'affaires par les facturations et la diminution des charges engagées ont des impacts directs sur la marge commerciale, la valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation.

Nous pouvons en déduire par la suite de l'évaluation qu'il diminuera les risques d'assumer les charges à leur compte.

### **2.2.2. Impact sur le résultat financier**

L'amélioration du résultat financier ne reste pas sur elle-même mais améliore en même temps le résultat net, car le résultat financier contribue à la constitution du résultat net de l'exercice avec le résultat opérationnel. Par conséquent, AUXIMAD aura un résultat bénéficiaire qui sera répartie aux actionnaires.

## **SECTION 3 : Recommandation générale**

Les solutions qui seront présentées ici sont issues des problèmes rencontrés dans la diagnostique de la société. Elle s'adresse alors sur l'environnement interne et l'environnement externe de l'AUXIMAD. Ses recommandations ne sont pas faites ni pour critiquer les personnels, ni pour dire qu'ils n'ont saisie l'existence de ses problème, mais dans le but d'améliorer de plus en plus la situation de la société.

Ainsi, elle peut tenir compte des éventuelles recommandations pour un usage ultérieur.

### **3.1. Recommandation au niveau de l'environnement interne de l'AUXIMAD**

L'environnement interne est un élément de l'environnement général de l'entreprise. Il est quelquefois origine de troubles dans une société, des situations que nous avons rencontrées à l'AUXIMAD, voici quelque recommandation pour pouvoir le maîtriser.

#### **3.1.1. L'organisation du travail**

L'amélioration des circuits des documents s'avère nécessaire. La mise en fourchette des documents consiste à les multiplier pour les organes concernés.

En utilisant ce système, le circuit est écourté et ne risque pas la perte. Le destinataire reçoit les documents dans un plus bref délai et peut prendre une décision plus rapide.

Ce raccourcissement donnant lieu à une rapidité de mise en action des décisions est un gain de temps pour pouvoir accéder à d'autres tâches. Mais cette méthode engendre une charge complémentaire sur l'administration.

#### **3.1.2. Les moyens humains**

L'organisation d'un plan de formations de personnels et d'échange culturel pour les mettre sur un même pied d'égalité, vise à réajuster les anciens sur l'actualité et les nouveaux à acquérir les expériences et les relations dans le métier.

La remise à niveau des personnels permet d'assurer la continuité et la relève dans le travail ainsi que l'accélération des activités.

Cette remise en niveau va de pair avec le renouvellement des matériels. Les personnels ont besoin d'être formés pour ne pas être dépassés par la technologie pour mieux assurer leur tâche. Les formations sont payantes et donnent lieu à un décaissement.

Dans la direction commerciale, il est nécessaire de mettre des séparations à mi-clos entre les bureaux des personnels du service commercial pour éviter les longues

discussions durant les heures de travail. La motivation des personnels surtout au niveau des recouvrements doit avoir sa place dans la société.

### **3.1.3. Les moyens matériels et techniques**

Le renouvellement des matériels informatiques et des investissements sur les accessoires tels que les imprimantes, les photocopieurs est nécessaire pour le bon fonctionnement des services.

Nous espérons de ces investissements une productivité de la part des personnels et une obtention facile et rapide des collectes d'informations à traiter,

Néanmoins, ces investissements conduisent à des sorties de fonds qui seront convertis en emplois stables de la société. Mais ils sont nécessaires pour avoir des traitements plus fiables des informations qui contribuent énormément à la bonne prise de décision.

## **3.2. Recommandation au niveau de l'environnement externe de l'AUXIMAD**

Nous avons vu auparavant quelque recommandation sur l'environnement interne de l'AUXIMAD. Dans cette deuxième sous-section nous parlerons alors de celui de l'environnement externe.

### **3.2.1. Politique**

Le service juridique et contentieux doit tenir compte des actions menées par la politique de l'Etat et aviser par la suite les membres de la société des changements existants.

La finalité attendue de ce point c'est d'être à jour concernant les politiques de l'Etat et d'assurer la continuité des activités en toute sécurité et sans inquiétude.

Lorsque nous sommes sur la conformité dans la pratique de nos activités, l'Etat peut devenir un organe facilitateur de l'application des changements.

### **3.2.2. Economique**

Il faut savoir gérer les risques, ne pas mettre ainsi tous les œufs dans un même panier. De ce fait, AUXIMAD doit alors entretenir plusieurs partenariats, que ce soit avec des fournisseurs ou des créditeurs. La multiplication des partenaires d'activité

permet une large option de décision dans la pratique des activités. C'est aussi un moyen de faire un système de règlement en rotation des dettes.

Cette recommandation touchant l'économie sert à minimiser les risques de cessation d'activité, s'il survient une rupture de partenariat. C'est également un moyen efficace pour s'acquitter des dettes arrivées à échéance.

En utilisant le système de rotation des crédits, AUXIMAD aura de l'assurance sur le financement de ses activités et le paiement des dettes qui atteindra ses échéances. Les charges financières sont aussi réduites par ce système par compensation des produits de placement.

### **3.2.3. Technologie**

Pour éviter les risques de non amortissement des matériels, AUXIMAD devrait prendre deux précautions, l'une par la pratique du crédit-bail et l'autre par achat des matériels à l'étranger chez les concepteurs de marque.

Par le crédit-bail AUXIMAD peut se défaire des matériels dans le cas où d'autres matériels plus performants apparaissent sur le marché et ne pas subir une perte de valeur lors des réévaluations des immobilisations. Nous pouvons nous attendre par l'achat d'un matériel de marque à un garantis sur la qualité et sur la régularité d'utilisation ainsi que de l'amortissement complet de la valeur d'utilité.

Ces deux démarches procurent à l'entreprise plus de sécurité pour ses matériels. L'entreprise ne risque pas de débloquer des fonds pour des renouvellements précoces.

### **3.2.4. Ecologie**

La participation à la remise en état de l'écologie de la grande Île devrait être l'une des préoccupations de l'AUXIMAD, car elle est source de revenu via le tourisme.

La relance du développement du secteur tourisme peut être une source de chiffre d'affaires pour les consignataires de navire.

L'augmentation du potentiel du secteur tourisme provoque un accroissement du volume d'activité en termes de consignation et apporte plus de chiffre d'affaires au consignataire.

### **3.2.5. Juridique et légal**

Pour éviter les risques d'expéditions de marchandises illégales, AUXIMAD doit doubler de vigilance au niveau des contrôles des marchandises.

Ce contrôle au niveau des marchandises plus rigoureux devrait assurer la continuité de la pratique des activités. Elles seront plus sécurisées par rapport à la pénalisation de l'Etat.

Cette dernière partie nous a donné une occasion d'exposer nos opinions sur la situation de la société AUXIMAD concernant les problèmes rencontrés lors des analyses. Sur ses propositions se résume notre investigation pour l'amélioration de la situation de l'entreprise.

Plusieurs solutions sont proposées dans cet ouvrage pour aider AUXIMAD. Nous suscitons la société à opter en priori à la cession des emplois stables non productifs.

Ainsi donc nous passons à la conclusion générale de cet ouvrage.

## CONCLUSION

A l'issue du stage, nous avons l'occasion de mettre en relation nos acquis théoriques dans la vie professionnelle (pratique). En plus, l'information que nous avons collectée nous permettra de faire l'analyse financière de l'AUXIMAD.

Comme partout dans les entreprises, l'analyse financière au sein d'une entreprise de service permet d'améliorer la situation financière pour les années à venir. Rappelons que ce document est débuté par la présentation de la société et approche juridique, puis passé par l'analyse et diagnostique et enfin clôturé par des propositions de solutions et de résultats attendus.

Après avoir analysé la situation financière de l'AUXIMAD, on peut en déduire que : les hypothèses menant à faire cette étude sont confirmées, et nous voulons apporter des suggestions que nous jugerons utiles pour l'entreprise.

Aussi, avons-nous souligné que les parties qui ont traité les faiblesses sur la méthode FFOM ne sont pas rédigées pour le plaisir de critiquer, loin s'en faut, mais nous les avons évoquées afin de trouver des solutions adéquates servant d'outils pour l'entreprise. Pour l'entreprise, avoir un nouvel œil sur l'organisation, le fonctionnement ainsi que l'environnement de l'entreprise serait un atout pour éviter de succomber dans la même pratique (accord de crédit client sur une durée trop longue). Alors c'est en toute humilité que nous dressons les suggestions suivantes et que nous souhaitons vivement leur prise en considération.

L'insuffisance de trésorerie de l'AUXIMAD est due à la carence du FRNG par rapport au BFR par l'existence d'un retard au niveau du règlement des crédits accordé aux clients. A cela s'ajoute le faible chiffre d'affaire et le recours à la dette d'exploitation qui produisent des effets négatifs sur le compte d'exploitation notamment le résultat financier.

Or l'environnement interne et externe ont présenté à la fois des difficultés et des circonstances favorables pour l'entreprise. Tous ces facteurs sont à l'origine de ce résultat négatif.

Pour remédier à ce déséquilibre financier, la société devrait augmenter son FNRG (par l'augmentation du capital donnant lieu à un changement au niveau des ressources durables) ou réduire son BFR par la maîtrise de l'exploitation.

Les ratios d'activités et des structures financières sont les points de repère des forces et des faiblesses de l'entreprise.

Ainsi, le Dirigeant ayant la qualité d'un leader et manager, devrait prévoir les éventuels facteurs de risques de déséquilibre financier et anticiper des solutions via ces risques détectés. Pour ce faire, le savoir mobiliser de toutes les équipes et clients est un plus et l'art de la négociation avec les partenaires financiers est fondamentale.

Le Dirigeant et les subordonnés doivent se communiquer à temps sans avoir privilégié ou négligé quel que soit le problème. La communication forme une grande potentialité dans l'entreprise non seulement pour approprier le personnel dans la vie de la société mais aussi pour le responsabiliser.

En outre, le renforcement des capacités du personnel sur les relations internes visant à améliorer le climat du travail est souhaitable. Il s'avère nécessaire de bien intégrer le nouveau venu pour éviter le sentiment d'exclusion dans l'entreprise au risque de ne pas pouvoir se livrer comme il faut sa compétence. Toujours dans le but d'exploiter les aptitudes individuelles du personnel, le Dirigeant devrait être au moins un Dirigeant « hypomaniaque ».

Quant à la motivation du personnel, cela ne se borne pas seulement au niveau des avantages mais se base aussi sur l'ambiance et le milieu du travail; faire en sorte que le personnel se sent bien dans sa peau.

La satisfaction des clients sur les services rendus par les agents de la société, entraîne la fidélité à l'entreprise. Force est de constater, la compréhension de ces clients sur le changement du régime ou d'organisation de l'entreprise limitant les faveurs des clients sur la facilité de paiement. Delà que l'entreprise ne s'engagerait pas auprès des fournisseurs à la place des clients non redevables. Cela nous amène à titre de suggestions de rapprocher les règlements de clients et ceux des fournisseurs. D'où l'amélioration du résultat financier.

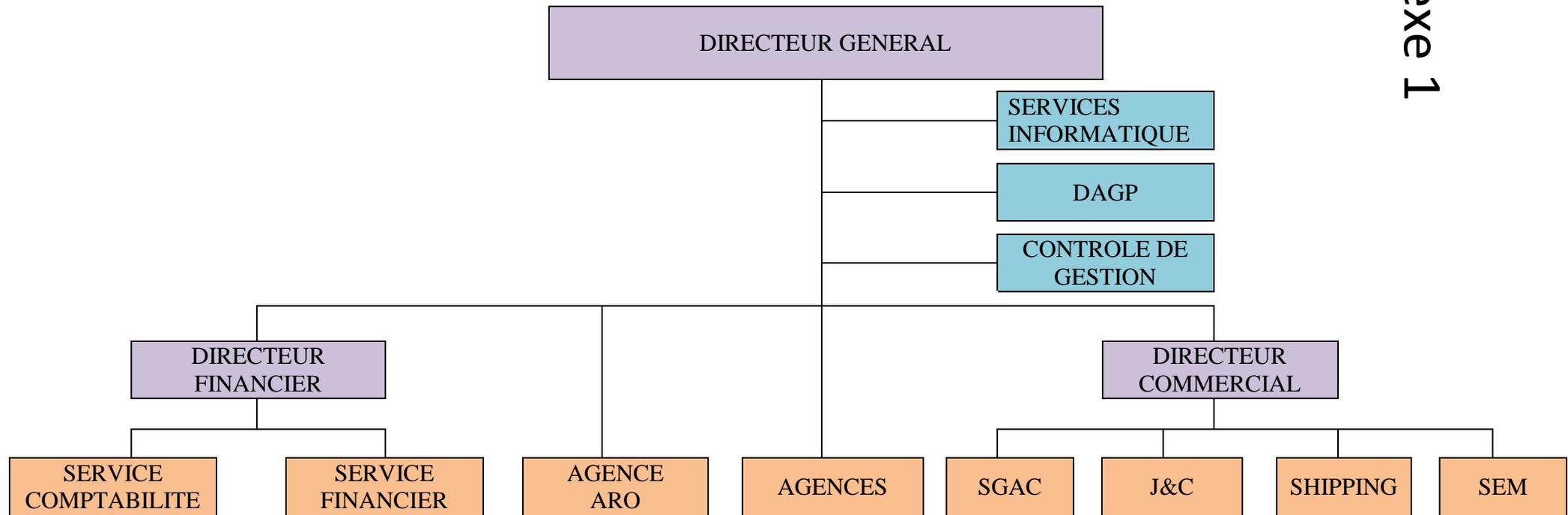
La coopération entre l'Etat et la société comme a vécue l'AUXIMAD, nécessite la mise en œuvre du tripartisme. En d'autre terme, l'Etat consulte le conseil national du travail qui est aussi un organe tripartite sur la décision à apprendre. La promotion du dialogue social entre les parties tripartite (représentant du gouvernement, de l'organisation des employeurs ainsi que le syndicat des travailleurs) contribue aussi à l'amélioration et à la stabilité de la situation financière au sein de l'entreprise.

Quelle politique devrait être adoptée pour équilibrer la relation entre l'application de décisions décrétées et la situation financière de l'entreprise concernant l'augmentation du salaire?

## BIBLIOGRAPHIQUES

- BROWN, Gérard PDG de la COGESSOR. La stratégie financière de l'entreprise, 5, Rue Rousselet, 75007 Paris les éditions d'organisation 1975
- BLOY, Eddy. Finance d'entreprise initiation à l'analyse financière 86, Rue Pasteur, Presse universitaire de lion 69007 LYON 1980
- G. DEPALLENS, Professeur à l'I.D.E de la Faculté de Droit et de Sciences Economique de Paris. Gestion financière de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition 22, Rue Soufflot, Paris V<sup>e</sup>, 1965
- Pierre, CONSO. Farouk, HEMICI. Gestion financière de l'entreprise, 10<sup>ème</sup> édition DUNOD
- Pierre, CONSO. Gestion financière de l'entreprise, Tome 1, Techniques et analyse financière ; Nouvelle édition DUNOD
- Pierre, CONSO. Gestion financière de l'entreprise, Tome 2, La politique financière ; Nouvelle édition DUNOD
- Denise, MORISSETTE. Wilson O'SHAUGHNESSY. Décision financière à court terme, 2<sup>ème</sup> édition, les décisions SMG Trois rivière – QC
- DE LA BRUSLERIE H. Analyse financière – Information financière et diagnostic. Paris ; DUNOD, 2002
- E, COHEN. Analyse financière, Paris ; Economica ; 4<sup>ème</sup> édition, 1997
- L. BASTCH. Le diagnostic financière, Paris ; Economica ; 2<sup>ème</sup> édition, 1997

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE DE LA SOCIETE AUXIMAD



DAGP : DEPARTEMENT DES AFFAIRES GENERALES ET PERSONNEL

SGAC : SERVICE DE GESTION DES ACTIVITES CONNEXES

J&C : SERVICE JURIDIQUE ET CONTENTIEUX

SHIPPING : DEPARTEMENT MARITIME

SEM : SERVICE ETUDE ET MARKETING

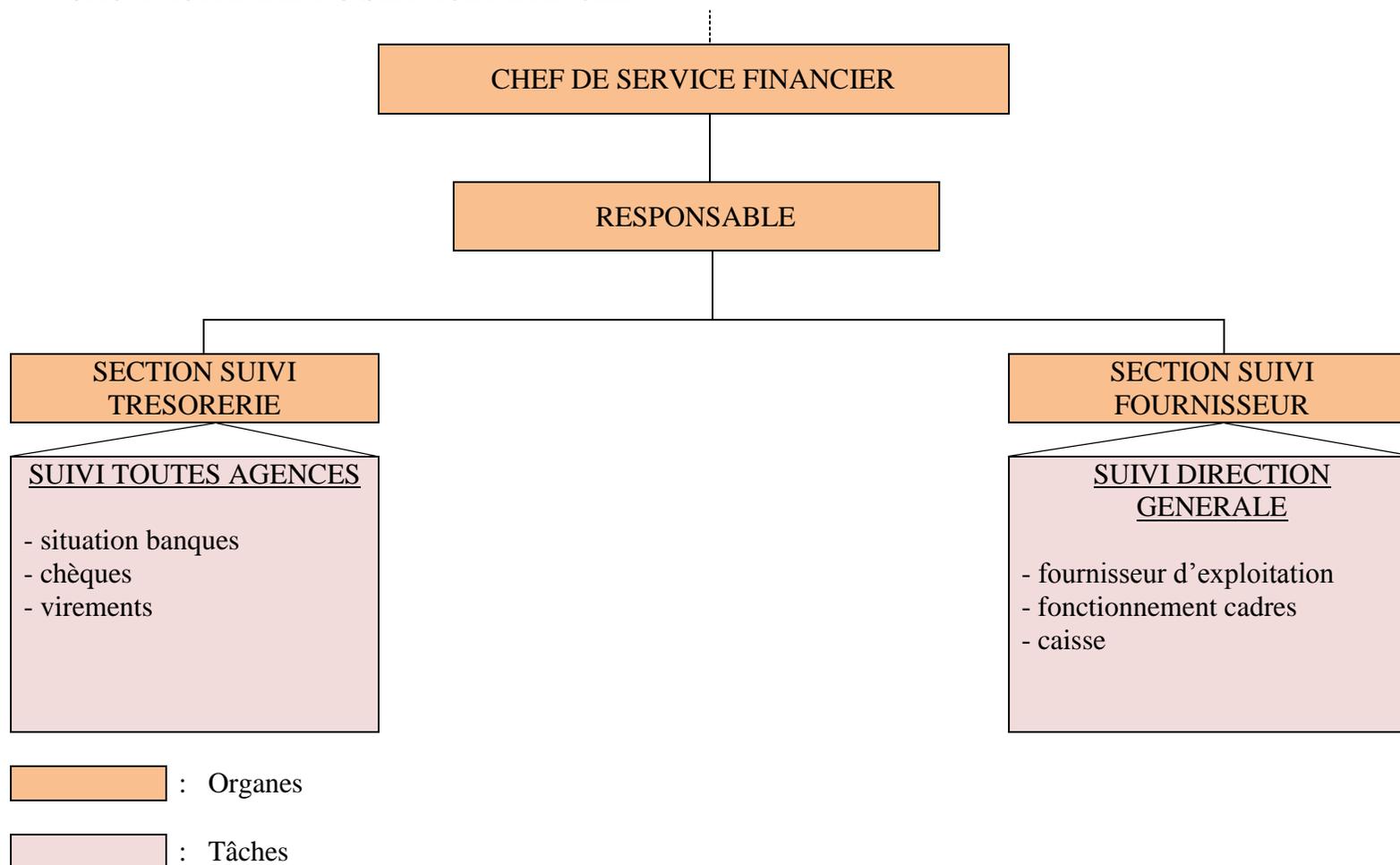
■ SOMMET STRATEGIQUE

■ CENTRES OPERATIONNELS

■ FONCTION RELATIONNELLE

Source : service financier  
ANNEXES

## ORGANIGRAMME DU SERVICE FINANCIER



Source : service financier



# Annexe 4

Tableau d'encaissement et vente

Paiement Opération	Montant ttc	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc
Créance clt bilan n-1	a	a											
Vente de l'année n													
Janv.	b		b										
Févr.													
Mars													
Avr													
Mai													
Juin													
Juil													
Août													
Sept													
Oct.													
Nov.													
Déc.	m												
Autres encaissements	n				n								
<b>Encaissement totaux</b>	<b>xn</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>	<b>x4</b>	<b>x5</b>	<b>x6</b>	<b>x7</b>	<b>x8</b>	<b>x9</b>	<b>x10</b>	<b>x11</b>	<b>x12</b>

# Annexe 5

Tableau de décaissement et achat

Opération \ Paiement	Montant ttc	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc
Dette fournisseur bilan n-1	a	a											
Achat de l'année n													
Janv	b		b										
Févr													
Mars													
Avr													
Mai													
Juin													
Juil													
Août													
Sept													
Oct													
Nov													
Déc	m												
Autres décaissements	n				n								
<b>Décaissement totaux</b>	<b>Yn</b>	<b>Y1</b>	<b>Y2</b>	<b>Y3</b>	<b>Y4</b>	<b>Y5</b>	<b>Y6</b>	<b>Y7</b>	<b>Y8</b>	<b>Y9</b>	<b>Y10</b>	<b>Y11</b>	<b>Y12</b>

# Annexe 6

Tableau de la TVA

	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc
TVA collecté	a	e	i	k								
TVA déductible	b	f	h	l								
TVA à décaisser(1)	c	g	-j	m								
Règlement de la TVA	d	c	g	-j	m-j							

Tableau général de décaissement

	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc
Décaissement sur achat	solde sur tout les mois (totaux des achats tab II)											
Règlement de la TVA	règlement par mois de la TVA											
Salaire du mois												
Charge social												
Autres charges												
Décaissement totaux	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12

Budget de trésorerie proprement dite

	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc
Trésorerie début du mois (1)	T0	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11
Totaux encaissement (2)	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
Totaux décaissement (3)	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12
Trésorerie fin du mois (4)	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4

$$(4) = (1) + (2) - (3)$$

# Annexe 7

VIII

BILAN ARRETE AU 31 DECEMBRE A1

(Montants exprimés en Ariary)

ACTIF	Valeur brute	Amort / Prov	Valeur nette
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Immobilisations incorporelles	12	-	12
	-	-	-
Immobilisations corporelles	-	-	-
. Terrains	5 151	-	5 151
. Agencements et aménagements terrains	36	- 36	-
. Constructions	29 637	- 6 259	23 379
. Agencements et aménagements constructions	188	- 151	37
. Installations complexes spécialisées	42	- 42	-
. Matériel de transport	4 733	- 4 288	445
. Autres immobilisations corporelles	6 150	- 5 108	1 042
	45 950	- 15 885	30 066
Immobilisations financières			
. Titres de participation	396	- 102	294
	-	-	-
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>46 346</b>	<b>- 15 987</b>	<b>30 359</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
	-	-	-
	-	-	-
Stocks et en cours	180	-	180
	-	-	-
Créances et emplois assimilés	-	-	-
. Clients	57 555	- 9 883	47 672
. Autres créances et actifs assimilés	12 439	-	12 439
	70 174	- 9 883	60 291
Trésorerie et équivalents de trésorerie			
. Trésorerie	3 647	-	3 647
. Placements et autres équivalents de trésorerie	5 702	-	5 702
	9 349	-	9 349
	-	-	-
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>79 524</b>	<b>- 9 883</b>	<b>69 641</b>
	-	-	-
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>125 869</b>	<b>- 25 869</b>	<b>100 000</b>

# Annexe 8

IX

BILAN ARRETE AU 31 DECEMBRE A1

(Montants exprimés en Ariary)

<b>PASSIF</b>	<b>MONTANT</b>
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>	
Capital émis	1 359
Ecart d'évaluation	
Réserves légales	136
Report à nouveau	2 648
Elimination d'actif / passif sur changement de méthode comptable	25 639
Résultat de l'exercice	739
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>30 520</b>
<b><u>PASSIFS NON COURANTS</u></b>	
Impôts différés	5 827
Emprunts et dettes financières	2 480
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>8 308</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>	
Dettes à court terme	1 793
Fournisseurs et comptes rattachés	4 897
Provisions- passifs courants	1 229
Autres dettes- passifs courants	38 075
Comptes de trésorerie	15 178
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>61 172</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>100 000</b>

# Annexe 9

X

BILAN ARRETE AU 31 DECEMBRE A2

(Montants exprimés en Ariary)

ACTIF	Valeur brute	Amort / Prov	valeur net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Immobilisations incorporelles	12	-	12
	-	-	-
Immobilisations corporelles	-	-	-
. Terrains	5151	-	5 151
. Agencements et aménagements terrains	36	- 36	-
. Constructions	29637	- 7 740	21 897
. Agencements et aménagements constructions	188	- 161	27
. Installations complexes spécialisées	42	- 42	-
. Matériel de transport	7426	- 4162	3 264
. Autres immobilisations corporelles	6347	- 5479	868
	48827	- 17621	31 206
Immobilisations financières	-	-	-
. Titres de participation	289	- 102	187
	-	-	-
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>49128</b>	<b>- 17723</b>	<b>31 406</b>
	-	-	-
	-	-	-
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Stocks et en cours	231	-	231
	-	-	-
Créances et emplois assimilés	-	-	-
. Clients	52122	- 10266	41856
. Autres créances et actifs assimilés	9981	- 935	9046
	62335	- 11201	51133
	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	-
. Trésorerie	659	-	659
. Placements et autres équivalents de trésorerie	10432	-	10432
	11091	-	11091
	-	-	-
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>73426</b>	<b>- 11201</b>	<b>62224</b>
	-	-	-
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>122554</b>	<b>- 28924</b>	<b>93630</b>

# Annexe 10

XI

BILAN ARRETE AU 31 DECEMBRE A2

(Montants exprimés en Ariary)

<b>PASSIF</b>	<b>MONTANT</b>
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>	
Capital émis	1359
Ecart d'évaluation	-
Réserves légales	136
Report à nouveau	3387
Elimination d'actif / passif sur changement de méthode comptable	25639
Résultat de l'exercice	299
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>30819</b>
<b><u>PASSIFS NON COURANTS</u></b>	
Impôts différés	5422
Emprunts et dettes financières	4967
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>10389</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>	
Dettes à court terme	848
Fournisseurs et comptes rattachés	2874
Provisions- passifs courants	1229
Autres dettes- passifs courants	34301
Comptes de trésorerie	13170
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>52422</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>93630</b>

# Annexe 11

XII

BILAN ARRETE AU 31 DECEMBRE A3

(Montants exprimés en Ariary)

ACTIF	Valeur brute	Amort / Prov	Valeur nette
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Immobilisations incorporelles	12	-	12
	-	-	-
Immobilisations corporelles	-	-	-
. Terrains	5151	-	5151
. Agencements et aménagements terrains	36	- 36	-
. Constructions	29637	- 9222	20415
. Agencements et aménagements constructions	188	- 171	16
. Installations complexes spécialisées	42	- 42	-
. Matériel de transport	7561	- 4933	2628
. Autres immobilisations corporelles	6450	- 5809	641
	49066	- 20214	28852
Immobilisations financières	-	-	-
. Titres de participation	244	- 102	142
	-	-	-
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>49322</b>	<b>- 20316</b>	<b>29006</b>
	-	-	-
	-	-	-
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Stocks et en cours	208	-	208
	-	-	-
Créances et emplois assimilés	-	-	-
. Clients	52789	- 8796	43993
. Autres créances et actifs assimilés	6337	- 2974	3363
	59126	- 11770	47356
	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	-
. Trésorerie	7057	-	7057
. Placements et autres équivalents de trésorerie	2600	-	2600
	9658	-	9658
	-	-	-
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>68992</b>	<b>- 11770</b>	<b>57222</b>
	-	-	-
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>118315</b>	<b>- 32086</b>	<b>86228</b>

# Annexe 12

XIII

BILAN ARRETE AU 31 DECEMBRE A3

(Montants exprimés en Ariary)

<b>PASSIF</b>	<b>MONTANT</b>
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>	
Capital émis	1359
Ecart d'évaluation	-
Réserves légales	136
Report à nouveau	3686
Elimination d'actif / passif sur changement de méthode comptable	25639
Résultat de l'exercice	- 332
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>30487</b>
<b><u>PASSIFS NON COURANTS</u></b>	-
	-
Impôts différés	5087
Emprunts et dettes financières	4059
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>9145</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>	-
	-
Dettes à court terme	1179
Fournisseurs et comptes rattachés	3555
Provisions- passifs courants	762
Autres dettes- passifs courants	30371
Comptes de trésorerie	10729
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>46596</b>
	-
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>86228</b>

# Annexe 13

XIV

COMPTE DE RESULTAT	A1	A2	A3
Chiffres d'affaires	86412	88428	81644
Production stockée			
Production immobilisée			
<b>I-Production de l'exercice</b>	<b>86412</b>	<b>88428</b>	<b>81644</b>
Achats consommés	16301	17446	13753
Services extérieurs et autres consommations	23292	23907	21783
<b>II- Consommation de l'exercice</b>	<b>39593</b>	<b>41353</b>	<b>35536</b>
III- Valeur ajoutée d'exploitation	46819	47076	46108
Charges de personnel	36605	36202	38622
Impôts, taxes et versements assimilés	586	557	212
<b>IV- Excédent brut d'exploitation</b>	<b>9628</b>	<b>10317</b>	<b>7273</b>
Autres produits opérationnels	5214	3625	4486
Autres charges opérationnelles	- 1596	- 845	- 2139
Dotations aux amortissements	- 7353	- 7544	- 8260
Dotations aux provisions et pertes de valeur	- 6560	- 4222	- 6381
Reprise sur provisions et pertes de valeur	928	107	6063
<b>V- Résultat opérationnel</b>	<b>262</b>	<b>1436</b>	<b>1042</b>
Produits financiers	1878	6575	6757
Charges financières	- 4087	- 6845	- 9059
<b>VI- Résultat financier</b>	<b>- 2209</b>	<b>- 270</b>	<b>- 2301</b>
<b>VII- Résultat avant impôts ( V+VI)</b>	<b>- 1947</b>	<b>1167</b>	<b>- 1259</b>
Impôts exigibles sur résultats	- 1132	- 1499	- 829
Impôts différés	5568	1265	1050
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>97512</b>	<b>99067</b>	<b>101038</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>2488</b>	<b>933</b>	<b>- 1038</b>
Eléments extraordinaires- produits			
Eléments extraordinaires- charges			
<b>IX- Résultat extraordinaire</b>			
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>02488</b>	<b>933</b>	<b>- 1038</b>

# TABLE DES MATIERES

REMECIEMENTS.....	i
SOMMAIRE.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES SCHEMAS.....	vi
INTRODUCTION .....	2
PARTIE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE ET APPROCHE THEORIQUE .....	4
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE.....	5
SECTION 1: PRESENTATION ORGANISATIONNELLE.....	5
1.1. HISTORIQUE .....	5
1.2. SITUATION JURIDIQUE DE LA SOCIETE .....	6
1.3. ORGANISATION INTERNE.....	6
1.3.1. Sur le plan de travail.....	6
1.3.2. Sur le plan humanitaire.....	7
1.3.3. Sur le plan matériel.....	8
1.3.4. Sur le plan culturel.....	8
1.3.5. Sur le plan hiérarchique.....	9
1.4. DEPARTEMENT FINANCIER .....	9
SECTION 2 : PRESENTATION FONCTIONNELLE.....	10
2.1. MISSION ET OBJECTIFS .....	10
2.2. ACTIVITES.....	10
2.2.1. Activités principales .....	10
2.2.2. Activités secondaires .....	11
2.3. ROLE DE CHAQUE ORGANE.....	12
2.3.1. Directeur Général .....	12
2.3.2. Direction financière .....	12
2.3.3. Direction commerciale .....	12
2.3.4. Les services.....	13
2.3.5. Les départements .....	13
2.3.6. Agence .....	13
2.4. SYSTEME DE PRISE DE DECISION ET EXECUTION DANS LE SERVICE FINANCIER .....	14
SECTION 3 : ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ENTREPRISE.....	15
3.1. L'ETAT .....	15
3.2. LES CLIENTS.....	15
3.3. LES PARTENAIRES .....	15
3.4. LES CONCURRENTS .....	16

3.5. LA TECHNOLOGIE.....	16
3.6. L'ÉCOLOGIE.....	16
CHAPITRE II : APPROCHE THEORIQUE .....	17
SECTION 1 : GENERALITE SUR LA TRESORERIE .....	17
1.1. DEFINITION ET IMPORTANCE .....	17
1.1.1. Définitions .....	17
1.1.2. Importance .....	19
1.2. MISSION ET ROLE DU TRESORIER.....	19
1.3. GESTION DE TRESORERIE A LONG TERME .....	20
1.3.1. Analyse du compte d'exploitation.....	20
1.3.2. Analyse comptable .....	20
1.3.3. Analyse fonctionnelle .....	21
1.3.4. Analyse par variabilité des charges .....	21
1.4. ANALYSE DU BILAN .....	22
1.4.1. Approche fonctionnelle .....	22
1.4.2. Approche financière .....	24
1.5. GESTION DE TRESORERIE A COURT TERME .....	25
1.5.1. Gestion de trésorerie au quotidien.....	25
1.5.2. Gestion de trésorerie vision pluri-mensuelle.....	25
a. Encaissement.....	25
b. Décaissement .....	26
c. TVA .....	26
d. Décaissement général.....	26
e. Budget de trésorerie .....	26
SECTION 2 : GESTION DE TRESORERIE PRATIQUE AU SEIN DE L'AUXIMAD .....	26
2.1. GESTION DE TRESORERIE A LONG ET MOYEN TERME .....	27
2.2. GESTION DE TRESORERIE A COURT TERME .....	27
2.2.1. Les sources de financement à court terme.....	27
a. Crédit de substitution .....	27
b. Crédit d'enlèvement.....	27
c. Ligne de découvert.....	28
d. Ligne d'escompte.....	28
2.2.2. Gestion de trésorerie au quotidien.....	28
a. Banque .....	28
b. Caisse .....	29
c. Les prévisions .....	30
PARTIE II : ANALYSES ET DIGNOSTIQUE.....	31
CHAPITRE I : ANALYSE FINANCIERE .....	32
SECTION 1 : ANALYSE DU BILAN DE LA SOCIETE.....	32

1.1. ANALYSE DU BILAN FONCTIONNEL .....	32
1.1.1. Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG).....	34
1.1.2. Les Besoin en Fonds de Roulements (BFR).....	35
a. Le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation .....	35
b. Le Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation.....	36
c. Le besoin en fonds de roulement (BFR) .....	36
1.1.3. La Trésorerie Nette (TN).....	37
1.2. LES RATIOS DU BILAN FONCTIONNEL .....	38
1.2.1. Les ratios d'activité .....	38
a. Durée moyenne de la créance clients (DMCC) et durée moyenne du crédit fournisseur (DMCF).....	39
b. Evolution du fonds de roulement net global .....	39
c. Evolution du BFRE.....	40
d. Evolution de la trésorerie .....	40
1.2.2. Ratios de structure .....	41
a. Financement des emplois stables .....	41
b. Autonomie financière.....	41
c. Couverture l'AC par le FRNG .....	42
1.3. ANALYSE DU BILAN FINANCIER.....	42
1.3.1. Le fonds de roulement financier .....	43
1.4. LES RATIOS DU BILAN FINANCIER.....	43
1.4.1. Ratios de liquidité.....	44
1.4.2. Ratios d'endettement .....	45
1.4.3. Ratio de solvabilité .....	47
<b>SECTION 2 : ANALYSE DU COMPTE D'EXPLOITATION DE LA SOCIETE .....</b>	<b>47</b>
2.1. ANALYSE COMPTABLE DU COMPTE DE RESULTAT PAR LES SOLDES OU SIG.....	48
2.1.1. Marge commerciale .....	48
2.1.2. Valeur ajoutée.....	48
2.1.3. Excédent brut d'exploitation .....	49
2.1.4. Résultat opérationnel .....	49
2.1.5. Résultat financier .....	49
2.1.6. Résultat net de l'exercice avant impôt.....	50
2.1.7. Résultat net de l'exercice.....	50
2.2. ANALYSE PAR LES RATIOS.....	51
2.2.1. Ratio d'activité .....	51
2.2.2. Ratio de profitabilité.....	52
2.2.3. Ratio de partage de la valeur ajoutée.....	53
2.2.4. Ratio de rentabilité économique .....	54
<b>CHAPITRE II : DIAGNOSTIQUE .....</b>	<b>56</b>
<b>SECTION 1: ANALYSE DES FORCES ET DES FAIBLESSES.....</b>	<b>56</b>
1.1. L'ORGANISATION DE LA METHODE DE TRAVAIL .....	56
1.1.1. Forces .....	56

## XVIII

1.1.2. Faiblesses.....	57
1.2. LES MOYENS HUMAINS.....	57
1.2.1. Forces .....	57
1.2.2. Faiblesses.....	57
1.3. MOYEN MATERIEL ET TECHNOLOGIQUE .....	58
1.3.1. Forces .....	58
1.3.2. Faiblesses.....	58
1.4. MOYEN FINANCIER.....	58
1.4.1. Forces .....	59
1.4.2. Faiblesses.....	59
1.5. MILIEU D'IMPLANTATION .....	59
1.5.1. Forces .....	59
1.5.2. Faiblesses.....	59
SECTION 2 : ANALYSE DES OPPORTUNITES ET DES MENACES .....	59
2.1. LA POLITIQUE.....	59
2.1.1. Opportunités .....	60
2.1.2. Menaces .....	60
2.2. L'ECONOMIE .....	60
2.2.1. Opportunités .....	60
2.2.2. Menaces .....	60
2.3. LE SOCIAL .....	61
2.3.1. Opportunités .....	61
2.3.2. Menaces .....	62
2.4. LA TECHNOLOGIE.....	62
2.4.1. Opportunités .....	62
2.4.2. Menaces .....	62
2.5. L'ECOLOGIE .....	62
2.5.1. Opportunités .....	63
2.5.2. Menaces .....	63
2.6. LA JURIDIQUE OU LEGAL .....	63
2.6.1. Opportunités .....	63
2.6.2. Menaces .....	63
PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS.....	65
CHAPITRE I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS.....	66
SECTION 1 : SOLUTION AU NIVEAU DE LA TRESORERIE .....	66
1.1. OPTIMISATION DU FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL .....	66
1.1.1. L'augmentation du capital .....	66
a. Apport de capital.....	66
b. Incorporation des réserves .....	67
c. Rémunération des dettes par des actions .....	67
1.1.2. Cession des emplois stables (Cession agence) .....	67

1.2. REDUCTION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT.....	67
SECTION 2 : SOLUTION AU NIVEAU DE L'EXPLOITATION .....	68
2.1. AUGMENTATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES .....	68
2.1.1. Action sur le part de marché.....	68
2.1.2. Diminution de charge .....	68
2.1.3. Evaluation du potentiel du client.....	68
2.1.4. Négociation des charges engagées .....	68
2.2. AMELIORATION DU RESULTAT FINANCIER.....	69
2.2.1. Négociation des taux de commission bancaire.....	69
2.2.2. Réduction des charges financières.....	69
CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS ET ETUDE D'IMPACT.....	70
SECTION 1 : RESULTATS ATTENDUS.....	70
1.1. OPTIMISATION DU FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL.....	70
1.1.1. Augmentation du capital.....	70
1.1.2. Cession des emplois stables (Cession agence) .....	70
1.2. REDUCTION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT.....	71
1.3. AMELIORATION DE RESULTAT.....	71
1.3.1. Action sur le part de marché.....	71
1.3.2. Diminution charge .....	71
1.4. AMELIORATION DU RESULTAT FINANCIER.....	71
SECTION 2 : IMPACT SUR LA SOCIETE.....	72
2.1. AMELIORATION DE LA TRESORERIE.....	72
2.1.1. Impact sur la structure .....	72
2.1.2. Impact sur le bilan (Cession agence).....	72
2.1.3. Impact sur l'équilibre financier .....	73
2.2. AMELIORATION DU RESULTAT .....	73
2.2.1. Impact sur les soldes intermédiaires.....	73
2.2.2. Impact sur le résultat financier .....	73
SECTION 3 : RECOMMANDATION GENERALE .....	73
3.1. RECOMMANDATION AU NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'AUXIMAD .....	74
3.1.1. L'organisation du travail .....	74
3.1.2. Les moyens humains .....	74
3.1.3. Les moyens matériels et techniques .....	75
3.2. RECOMMANDATION AU NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'AUXIMAD .....	75
3.2.1. Politique.....	75
3.2.2. Economique.....	75
3.2.3. Technologie .....	76
3.2.4. Ecologie.....	76

3.2.5. Juridique et légal.....	77
CONCLUSION .....	78
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	I
ANNEXES .....	II
TABLE DES MATIERES .....	XV