

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

RESUME

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

GLOSSAIRE

INTRODUCTION

PARTIE I : DESCRIPTIF

Chapitre 1 : Présentation de l'étude

Section 1 : Présentation du Cabinet MAZARS FIVOARANA.

Section 2 : Information concernant l'entreprise LAKANA

Chapitre 2 : Cadrage et méthodologie

Section 1 : Cadrage pratique

Section 2 : Cadrage théorique

Section 3: Méthodes de travail

PARTIE II : ANALYTIQUE

Chapitre 3 : Analyse de chaque mode de financement

Section 1 : Analyse de la structure financière

Section 2 : Financement par fonds propres

Section 3 : Financement par endettement

Section 4 : Financement par placement (BTA ou BTF)

Chapitre 4 : Analyse des forces et faiblesses

Section 1 : Analyse des forces

Section 2 : Analyse des faiblesses

Section 3 : Vérification des hypothèses

PARTIE III : SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

Chapitre 5 : Solutions sur l'aspect générales

Section 1 : Mise en place d'un système de contrôle interne

Section 2 : Mise en place d'un système d'évaluation de performance personnel

Section3 : Acquisition et maintenance de matériels

Chapitre 6 : Solutions sur l'aspect Financiers

Section 1 : Réduction du délai accordé au client

Section 2 : Diminution des charges

Section 3 : Soumission au Bon de Trésor

Section4 : Couverture contre les risques de variation des taux de change

Section 5 : Limite relatives à la mise en place des solutions

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

WEBOGRAPHIE

ANNEXES

TABLES DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

ABREVIATIONS	DEVELOPPEMENTS
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BTA	Bon de Trésor par Adjudication
BTF	Bon de Trésor Fihary
CAF	Capacité d'Autofinancement
CSC	Conseil Supérieur de la Comptabilité
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EPA	Etablissement Public à caractère Administratif
EPIC	Etablissement Public à caractère Industrielle et Commercial
FIVMPAMA	Fivondran'ny Mpandraharaha Malagasy
FR	Fonds de Roulement
GEM	Groupement des Entreprises Malgaches
GOTICOM	Groupement des Opérateurs en nouvelles Technologies de l'information et de la Communication
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IFAC	International Federation of Accountants
JIRAMA	Jiro sy RAno Malagasy
OEFCM	Ordre des Experts Comptables et Financiers de Madagascar
PCG	Plan Comptable Générale
PME	Petite et Moyenne Entreprise
SA	Société Anonyme
SARL	Société Anonyme à Responsabilité Limitée
TFT	Tableau de Flux de Trésorerie
TN	Trésorerie Nette
TVCP	Tableau de Variation de Capitaux Propres

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titres	Sources	Page
1	Parts sociales	<i>Cabinet MAZARS FIVOARANA, Juillet 2017</i>	11
2	Compte de trésoreries passives ou découverts bancaires	<i>Bilan passif, Cabinet Mazars Fivoarana, Juillet 2017</i>	15
3	Subvention obtenue par l'entreprise LAKANA	<i>Bilan passif, Cabinet Mazars Fivoarana Juillet 2017</i>	16
4	Etat du Capital social	<i>Bilan Passifs, Cabinet MAZARS FIVOARANA, Juillet 2017</i>	16
5	Capacité d'Autofinancement à partir du Résultat Net d'Exploitation	<i>Auteur, Juillet 2017</i>	34
6	Capacité d'Autofinancement à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation	<i>Auteur, Juillet 2017</i>	35
7	Analyse de la structure financière de l'entreprise LAKANA	<i>Auteur, Juillet 2017</i>	36
8	Besoin de l'entreprise LAKANA	<i>Auteur, Juillet 2017</i>	38
9	Apport minimum	<i>Auteur, Juillet 2017</i>	39
10	Capacité d'endettement	<i>Auteur, Juillet 2017</i>	40
11	Ratio d'autonomie financière	<i>Auteur, Juillet 2017</i>	40
12	Capacité de remboursement	<i>Auteur, Juillet 2017</i>	41
13	Poids de la dette	<i>Auteur, Juillet 2017</i>	42
14	Résultat Bons de Trésor par Adjudication marché primaire	<i>Banky Foibe ny Madagasicar (BFM ou BCM), Juillet 2017</i>	43

	courant 2016		
15	Résultat Bons de Trésor par Adjudication courant 2016	<i>Banky Foibe ny Madagasicar (BFM ou BCM), Juillet 2017</i>	44
16	Bon de Trésor Fihary	<i>Auteur, Juillet 2017</i>	45
17	Récapitulation des informations sur les ressources humaine de l'entreprise	<i>Auteur, Juillet 2017</i>	49
18	Délai de recouvrement créances clients et dettes fournisseurs	<i>Auteur, Juillet 2017</i>	53
19	Exemple d'un budget de trésorerie	<i>Auteur, Août 2017</i>	64
20	Ressource financière disponible pour le renouvellement des matériels	<i>Auteur, Août 2017</i>	65
21	Base des critères d'octroi de crédit	<i>Auteur, Août 2017</i>	69-70
22	Exemple de remise possible	<i>Auteur, Août 2017</i>	71
23	Intérêt perçue pour la souscription d'un Bon de Trésor par Adjudication sur le marché primaire	<i>Auteur, Août 2017</i>	76

LISTE DES FIGURES

N°	Titres	Sources	Page
1	Effectif de l'entreprise LAKANA	<i>Cabinet MAZARS FIVOARANA, Juillet 2017</i>	12
2	Actif de Trésorerie	<i>Bilan Actif, MAZARS FIVOARANA, Juillet 2017</i>	38
3	Evolution du chiffre d'affaires	Compte de résultat, <i>cabinet Mazars Fivoarana, Juillet 2017</i>	47
4	Production, Consommation et Valeur ajoutée	Compte de résultat, <i>cabinet Mazars Fivoarana, Juillet 2017</i>	51
5	Résultat Net de l'Exercice	Compte de résultat, <i>cabinet Mazars Fivoarana, Juillet 2017</i>	52
6	Exemple de calendrier pour les maintenances et les vérifications	<i>Auteur, Août 2017</i>	66
7	évolution du cours de l'euro sur trois années 2014, 2015 et 2016	<i>Auteur, Août 2017</i>	78

GLOSSAIRE

Autofinancement : L'autofinancement est la capacité de l'entreprise à financer son activité ainsi que ses investissements à l'aide de ses propres moyens financiers. C'est un mode de financement interne à l'entreprise, qui se compose essentiellement des amortissements comptables.

Besoin en fonds de roulement : Le Besoin en Fonds de Roulement se définit comme la partie de l'actif circulant qui n'est pas financée par l'exploitation. Il correspond à l'argent gelé par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation.

Bons de Trésor : Un bon de trésor est un titre d'emprunt émis par l'Etat et remboursable à échéance. Les bons de Trésor sont des titres obligataires (c'est-à-dire des titres d'emprunts) émis par l'Etat, par l'intermédiaire du Trésor public (d'où leur appellation). L'acheteur d'un bon de trésor se retrouve donc créancier de l'Etat.

Crédit bancaire : c'est une somme d'argent avancée par une banque. En contrepartie, vous vous engagez à la rembourser sur une période déterminée et à lui payer des intérêts. Il vous permet donc de réaliser des projets sans attendre d'avoir l'argent nécessaire, mais vous engage contractuellement avec une banque.

Fonds de roulement : le fonds de roulement représentent les fonds dont elle dispose pour financer son activité. Ces fonds sont en rapport avec la différence entre les capitaux disponibles et les investissements prévus. L'excédent obtenu correspond ainsi au fonds de roulement.

Structure Financière : La structure financière de l'entreprise, on fait allusion à l'ensemble des ressources qui finance l'entreprise, qu'il s'agisse des capitaux propres, dettes à long terme, des dettes à court terme ou des ressources d'exploitation.

Taux de change : C'est la valeur d'une monnaie nationale ou devise par rapport à celle d'un autre pays. Il représente la quantité d'une devise étrangère que l'on peut acquérir avec une unité d'une autre monnaie. Synonymes : parité de change ou parité d'une monnaie, taux de conversion.

INTRODUCTION

Etant un pays en voie de développement, Madagascar figure parmi les pays les plus pauvres de ce monde. Suite à la crise socio-politique de ces dernières années, la pauvreté touche la plupart des secteurs d'activité. Une crise entraînant une autre, la crise économique voit le jour. Les entreprises affectées par cette dernière présentent des difficultés au niveau de la gestion, de la production mais surtout sur le plan financier.

C'est dans le but de régler ces problèmes et d'apporter des solutions efficaces que les cabinets d'audit existent. Parmi eux, le cabinet MAZARS FIVOARANA qui est une société de droit malgache créée en 1975, est inscrit au tableau de l'Ordre des Experts Comptables et Financiers de Madagascar ¹. Le cabinet MAZARS FIVOARANA exerce le rôle d'auditeur et de conseiller pour le compte de plusieurs entités que ce soit privée, publiques et même auprès des organisations internationales.

Pour rappel, l'audit est un examen approfondi des domaines d'activité d'une entité en vue de les rendre conformes à certaines normes ou règles. Il est aussi un outil permettant de dégager les forces et faiblesses de l'entreprise.

Lors de sa création, puis au cours de son développement, l'entreprise au moment opportun, doit détenir les ressources financières nécessaires pour faire face à ses échéances, et utiliser au mieux les moyens dont elle dispose. Pour exercer son activité, l'entreprise doit d'abord engager des dépenses avant de percevoir des recettes : réalisation des investissements matériels d'où les terrains, les divers installations et constructions; achats des matières et fournitures, prévoir la rémunération de la main d'œuvre. Ce n'est qu'ultérieurement, à l'issue de la production et de la commercialisation, que des recettes seront encaissées après la réalisation des ventes. Il y a donc un décalage dans le temps entre les paiements et les encaissements concernant aussi bien les investissements que l'exploitation. Ce décalage crée des besoins de financements que l'entreprise devra couvrir en se procurant des fonds selon différentes modalités.

En partant du fait que l'entreprise est une entité économique combinant les facteurs de production dont le capital, le travail et les matières premières, dans le but de produire des

¹ Ordre des Experts Comptables et Financiers de Madagascar ou OECFM.

biens et services destinés à être vendus sur un marché solvable, le financement peut être défini comme lui permettant de disposer des ressources qui lui sont nécessaires sur le plan pécuniaire. Ce financement conditionne la survie de l'entreprise.

Le financement de l'entreprise dépend à la base de sa forme, de son statut, de sa taille car l'entreprise regroupe un individu comme les entreprises artisanales jusqu'à plusieurs milliers d'individus que forme les entreprises multinationales.

La question se pose alors, **comment financer l'activité d'une l'entreprise pour assurer sa pérennité?**

Étudions le cas de la société LAKANA. Elle est une société auditée périodiquement par le cabinet MAZARS FIVOARANA. C'est une entreprise industrielle qui œuvre dans la réparation et la construction navale. Confrontée à divers problème, tâchons d'analyser sa situation plus particulièrement les moyens dont elle dispose pour financer ses activités.

Comme toutes les activités d'une entreprise se traduisent en flux financiers, leur bonne gestion est une nécessité si non elle se prête à la liquidation. Plus encore, les finances se retrouvent dans toutes les activités de l'institution.

Le diagnostic financier reste un instrument de suivi, d'évaluation et de contrôle de gestion qui permet aux dirigeants de l'organisation de prendre des décisions à des moments opportuns. Etablir un diagnostic financier, c'est analyser la situation passée, présente et future d'une association, d'un établissement ou d'un service. Le diagnostic est également un outil d'analyse dynamique permettant l'élaboration de divers documents d'anticipation des besoins de financement futurs de l'association, établissement ou service.

Dans un sens, le diagnostic est un outil permettant de répondre à notre de départ. Cependant, différents questions se pose notamment par rapport à ce qui a été évoqué. **Quels sont les différents modes de financement disponibles ? Quels en sont les avantages ainsi que l'inconvénient de chaque mode de financement ? Et quel mode de financement est le plus adapté à la situation de l'entreprise LAKANA?**

Ainsi, le diagnostic financier ne se réduit pas à une étude exclusivement budgétaire et comptable dans un secteur largement réglementé mais bien à une analyse économique globale faisant appel à des données contextuelles sectorielles, économiques et de gestion.

Ainsi, cet outil reste un instrument de suivi, d'évaluation et de contrôle de gestion qui permet aux dirigeants de l'organisation de prendre des décisions à des moments opportuns, surtout en termes de financement.

Toute entreprise a besoin de ressource pour assurer la continuité de son exploitation. Ces ressources sont diversifiées : des ressources matérielles, ressources humaines et ressources financières. Les ressources financières ont une grande importance car celles-ci garantissent l'accès aux deux autres. Dans cette optique nous avons pris comme thème : « **Valorisation des modes de financement idéal pour l'entreprise LAKANA cliente du Cabinet MAZARS FIVOARANA** ».

A ce jour, le mode de financement par emprunt bancaire est le plus contracté, non seulement par les entreprises mais aussi par les particuliers. Cependant, d'autres moyens plus efficaces existent. Nous allons essayer d'identifier ses différents moyens ; analyser leurs faisabilités pour le compte de l'entreprise analysée par rapport à sa situation financière.

L'objectif de cette étude étant **d'aider l'entreprise à choisir le mode de financement adapté à sa situation financière et son activité à partir des informations existantes**. On espère par la suite aider les dirigeants LAKANA dans leurs prises de décisions.

Nous avons sorti nos objectifs spécifiques par rapport aux questions posées. Dans ce cadre, nous espérons atteindre les finalités suivantes. Premièrement, nous souhaitons définir les différents moyens existant permettant de financer l'entreprise LAKANA. Deuxièmement, nous désirons analyser les avantages et les inconvénients que présentent les ces différents sources de financement. Et en fin, nous prévoyons d'apporter des éléments de réponse par rapport au problème soulevé, ce dans le but d'orienter le comité de direction de LAKANA.

Pour appréhender notre étude et répondre effectivement à la question posée, nous avons formulé des hypothèses.

Une entreprise peut financer ses activités par ses propres moyens ou propres ressources. Ce mode de financement n'engage pas l'entreprise à verser des intérêts et le remboursement d'un crédit. D'où nous formulons notre première hypothèse : **Le financement par fonds propres constitue une source de financement efficace.**

Le fonds propres est obtenu à partir du calcul de la capacité d'autonomie financière. Généralement, cette capacité est utilisée pour rembourser certaines dettes, rémunérer les actionnaires et financer les investissements.

Particulier ou entreprise, tous ont recours au crédit bancaire pour financer leurs besoins. Bien que l'endettement par voie bancaire présente des avantages, les banques procèdent à nombreux analyses et calcul contre l'octroi d'un crédit. L'entreprise LAKANA réponds-t-elle aux différents critères pour bénéficier d'une aide bancaire ? Surtout est ce que ce mode de financement convient à cette dernière. Pour mettre une réponse à ses question que nous avons exprimés notre second hypothèse comme quoi **les crédits bancaires sont idéales pour financer ses activités.**

D'autres sources de financement existent. Ces modes de financement sont des moyens efficaces pour fructifier les avoirs en banque ou en caisse. Ils sont souvent inconnu par le grand public mais très pratiquer par les entreprises. Il s'agit des souscriptions aux différents bons de trésor. On utilise habituellement le Bon de Trésor par Adjudication ²et le Bon de trésor Fihary³. Des bons émis par la banque centrale et du Trésor publique pour les besoins de l'Etat. Posons l'hypothèse que **les placements en Bon de Trésor constituent une source de financement adapté à l'activité l'entreprise LAKANA**

Les états financiers de l'entreprise LAKANA constitués par le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie, le tableau de variation des capitaux propres et les annexes représentent les informations monétaires de la société. Nous avons analysé ces états financiers, dégager différents agrégats financiers et calculer certaines ratios dans le but d'apprécier la situation financière de l'entreprise. C'est à partir de cela que nous pouvons vérifier nos hypothèses et donné une réponse à la problématique énoncée.

Le présent mémoire se divisera en trois parties : une partie concernant les matériels et méthode, une partie relaterons nos résultats et une dernière partie pour les divers recommandations.

La première partie « **Descriptifs** » sera dévolue à la présentation du cabinet MAZARS FIVOARANA et la présentation de LAKANA, l'entreprise analysée d'une part ; à la méthodologie adoptée d'une autre part ainsi que de l'outil théorique, là où nous exposerons les différents matériels nécessaires pour cerner le thème étudié. L'objectif principal de cette

² Bon de Trésor par Adjudication ou BTA.

³ Bon de trésor Fihary ou BTF.

partie est de présenter le cadre dans lequel nous avons mené notre étude et de vérifier notre connaissance à exploiter les cours théoriques vus en classes et divers documentations.

La deuxième partie, « **Analytique** », quant à elle, se structurera en deux chapitres, le premier est consacré à l'analyse des modes de financement. Nous y présenterons les résultats de notre étude à partir des différents matériels d'analyse développée dans la première partie qui est l'outil théorique. Nous y présenterons l'analyse de la structure financière de LAKANA, le calcul de sa capacité d'autofinancement, l'étude de sa situation pour bénéficier d'un crédit bancaire et l'examen de ses disponibilités en banque pour un placement financier. Le second chapitre concerne l'analyse des forces et des faiblesses de LAKANA. L'objectif de cette partie étant de formuler des éléments de réponse par rapport à la problématique, en procédant à la vérification de nos hypothèses.

La troisième partie, « **Solutions et recommandations** », relatera nos recommandations correspondantes aux problèmes constatés, nous y exposerons les contraintes de mise en œuvre de ces recommandations ou limite mais surtout les perspectives attendues à leurs mise en place. Après évaluation des forces et des faiblesses de la société, il est plus qu'indispensable de formuler des solutions pour maîtriser les faiblesses et pour promouvoir des forces. Cette partie est élaborée dans le but de présenter des catalogues de solutions pouvant améliorer la situation de l'entreprise LAKANA, d'aider les dirigeants dans leurs décisions et d'assurer la continuité d'exploitation de la société analysée.

Partie I : DESCRIPTIF

Nous consacrerons cette première partie à la description des matériels, là où nous développerons le cadre dans lequel nous avons mené notre étude à savoir des informations concernant l'entreprise d'accueil et l'entreprise à analyser; dans un premier temps. La présentation de l'entreprise consiste à développer ses missions, ses objectifs, son activité, ses produits et son organisation. Dans un second temps, indiquons de tous les supports théoriques dont nous avons besoin pour mener à bien l'analyse ainsi que la méthodologie adoptée pour cerner la problématique énoncée. Nous avons fait appel à nos cours d'analyse financière et de diagnostic financier. Parallèlement, l'appui de certains ouvrages et des quelques sites internet nous ont aidé à la maîtrise du thématique. Il convient aussi de présenter les différents procédés déjà entrepris par la société par rapport au thème analysé à travers le cadrage pratique. Nous présenterons également dans cette partie les diverses méthodes et manière pour obtenir des informations en vue de les exploiter.

Chapitre 1 : Présentation de l'étude

Ce premier chapitre dénommé « Présentation de l'étude » sera dédié à la description de l'entreprise d'accueil et l'entreprise diagnostiquée. La première section développera des informations concernant le cabinet Mazars Fivoarana. La seconde section étalera les informations concernant l'entreprise industrielle LAKANA.

Section 1 : Présentation du Cabinet MAZARS FIVOARANA

Dans les travaux d'audit, la deuxième étape consiste à faire des planifications préliminaires. L'auditeur récolte des informations pour comprendre l'activité, l'environnement du contrôle interne et différents procédure. Cette étape est réalisée dans le but de comprendre le fonctionnement de l'entité auditée pour mieux l'analyser.

Dans cette première section, nous présenterons toutes les caractéristiques et les particularités permettant d'identifier le cabinet Mazars Fivoarana des autres sociétés. Nous allons définir sa mission et ses objectifs ; décrire ses activités et présenter ses produits et services. L'objectif étant de comprendre le fonctionnement de celle-ci.

1.1 Triptyque de l'entité

Comme toute entreprise, le Cabinet Mazars Fivoarana a une tâche à accomplir, des buts à atteindre et des fonctions à exécuter. Regardons en premier lieu les missions de cette dernière, suivie de ses objectifs dont elle s'est fixée ainsi que son activité.

1.1.1 Missions

L'audit est un examen approfondi des domaines d'activité d'une entité en vue de les rendre conformes à certaines normes ou règles. Elle est aussi l'analyse et le contrôle de la gestion d'un service donné.

Le cabinet Mazars Fivoarana exerce la fonction d'audit et de conseiller auprès de plusieurs entités publiques et privées. Cela consiste à améliorer d'une manière progressive et concertée le fonctionnement ainsi que le développement de ces entreprises clientes.

1.1.2 Objectifs

Etant membre du groupe Mazars, le cabinet Mazars Fivoarana suit les directives et instructions fixées par le multinational. Ce groupe a des objectifs bien définis. Le cabinet veille autant à réaliser les mêmes objectifs toujours en rapport avec ses activités.

Le cabinet Mazars Fivoarana s'engage à améliorer de manière continue la qualité de ses prestations. D'où, il a pris comme slogan les trois valeurs suivantes : l'amour de l'ouvrage bien fait aux normes, le respect des engagements et la recherche permanente orienté vers le progrès et le développement

Donner satisfaction à sa clientèle est parmi les priorités de Mazars Fivoarana. Il est important de répondre au mieux les besoins de ses clients, parce que ces derniers construisent la force et la notoriété du cabinet.

1.1.3 Activité

Le cabinet Mazars Fivoarana exerce le rôle d'auditeur pour le compte de plusieurs entreprises notamment les établissements de crédit⁴, les sociétés commerciales⁵, les organismes publics⁶ et plusieurs organisations internationales.

L'audit est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une image de sa situation et le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à augmenter sa performance.

L'audit aide aussi une organisation auditée à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gestion et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.

1.2 Produit de l'entreprise

Un service est une prestation qui consiste en la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle ou en la fourniture d'un travail directement utile à l'utilisateur sans transformation de matière. Le Cabinet Mazars Fivoarana est une entreprise prestataire de service. Sont récapitulés dans une figure en annexe les divers produits et service fourni par l'entité.

⁴ Institutions de micro finance et banques.

⁵ Entreprises, compagnies d'assurance, société industrielle.

⁶ Différents Ministères et entreprises publiques, EPIC, EPA.

Mazars Fivoarana est une organisation, intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, le conseil et les services comptables, fiscaux et juridiques. Ces offres tournent autour de ces axes à savoir l'audit financier, le financial advisory service, le consulting, l'accompagnement comptable et financier, la fiscalité et les conseils juridiques.

Le cabinet exécute des travaux d'audit notamment en commissariat aux comptes, en audit contractuel et en audit spécialisé⁷.

L'entreprise compte dans ses rangs des experts comptables et de personnes qualifiées. Dans ce cadre, Il peut intervenir dans les travaux d'expertise comptable, la tenue de comptabilité, la préparation et mise en forme des états financiers, l'externalisation de la fonction administrative et comptable.

Dans le cadre juridique et fiscal, Mazars Fivoarana aide dans la création, le redressement ou liquidation de sociétés et la reprise d'entreprises en difficulté.

Le diagnostic d'une entreprise, l'évaluation de l'entreprise, la restructuration de l'entreprise, l'élaboration de business plan et le commissariat aux apports sont tous des travaux réalisés par le cabinet Mazars Fivoarana.

1.3 Structure du Cabinet MAZARS FFIVOARANA

Il existe deux branches d'activité au sein du cabinet : les activités opérationnelles chargées des missions et les activités fonctionnelles chargées de la gestion courante du cabinet. Ces branches d'activité sont sous les directives du **Comité Directeur**.

Le comité directeur est composé des 5 Partners et 5 Directors, définit la stratégie du Cabinet, sa politique et valide en dernier ressort tous les rapports.

Les Senior Managers est constitué de 7 personnes, est responsable de l'affectation de l'équipe et de la mise à disposition de supports d'assistance technique adaptés.

D'une règle générale, les missions sont effectuées par une équipe composée de Partner, de Senior Manager, de Manager, de Senior, des Juniors et d'assistants.

Le Partner est le signataire du rapport, qui veille au bon déroulement général de la mission et, à ce titre, assure la coordination de l'ensemble des travaux, les relations avec les premiers responsables de la Société ou du Projet ainsi que la vérification permanente de cohérence dans

⁷ Opérationnel, de gestion, fiscal, juridique, social, système d'information, organisationnel.

les travaux respectifs des diverses compétences engagées sur cette mission. Il assure également le contrôle Qualité, se charge de vérifier la bonne application des normes, l'adéquation entre les travaux fournis et les attentes du client, le respect des règles déontologiques.

Le Senior Manager est Chef de mission, qui assure la conduite générale de la mission, le contrôle du respect du calendrier d'exécution et du bon déroulement de l'intervention ainsi que le respect des normes de travail et répond, dans les meilleures conditions et le plus rapidement possible, aux différentes attentes du client dans le cadre de cette intervention.

Le Manager quant à lui est chargé des opérations, assure la coordination et la supervision des travaux et de l'équipe pour la réalisation de la mission sur terrain.

Le Senior chargé d'opération veille au bon déroulement des travaux sur terrain. Les Juniors et les Assistants sont opérationnels sur terrain.

1.4 Fiche signalétique

L'entreprise d'accueil est un cabinet d'audit **de raison sociale : MAZARS FIVOARANA** dont le **siège** se trouve **au 13, Rue Patrice Lumumba – Tsaralalàna, BP. 3854 – Antananarivo**. C'est une entreprise sous forme de **Société Anonyme à Responsabilité Limité⁸** avec un **capital social** de 400.000 Ariary. Etant une société formée juridiquement, elle a pour **numéro d'identification fiscale : 4000000992, numéro de registre de commerce : 2003 B 01120, numéro statistique : 74134-11-1976-0-10005.**

Les informations complémentaires concernant le cabinet Mazars Fivoarana seront présentées en annexes.

Section 2 : Information concernant l'entreprise LAKANA

L'entreprise LAKANA est une société industrielle ayant une unité de production, entrepôts et bureaux établis à Antsiranana de 90 000 m² de terrain dont 30 000 m² couverts et une agence à Antananarivo. Développons dans cette sous seconde section les informations concernant cette entreprise.

⁸ Société Anonyme à Responsabilité Limité ou SARL.

2.1 Statuts

L'entreprise LAKANA est une Société Anonyme ⁹ détenue par différents actionnaires dont l'Etat. Ce dernier détient le plus d'actions qui font de lui l'actionnaire majoritaire. Est présenté dans le tableau suivant les parts sociales de chaque associé de l'entreprise LAKANA.

Tableau n°01 : Parts sociales

Actionnaires	Parts sociales
Etat Malagasy	38,85%
CNaPS ¹⁰	33,80%
OMNIS	27,35%

Source : *Cabinet MAZARS FIVOARANA*, Juillet 2017.

L'Etat détient 38,85% des actions. La CNaPS quant à elle possède 33,08% des actions. L'OMNIS a en sa possession 27,35% sur l'ensemble des actions.

2.2 Activité

L'entreprise LAKANA œuvre dans trois grandes branches d'activités, à savoir **La réparation navale** qui représente plus de 90% de son chiffre d'affaires ; **la construction navale** réalisé qu'à la demande d'un client et de **divers comprenant** dont l'atelier mécanique, l'électrique, l'électronique, le froid, de galvanisation ; la fonderie ; la menuiserie/ébénisterie et l'imprimerie.

2.3 Analyse interne

Nombreux sont les potentiels dont l'entreprise LAKANA dispose que ce soit en terme de ressources humaines, financières et technologiques (matériels). Dans ce cadre, décrivons dans cette sous-section ces avoirs en terme de moyens matériels et en moyens humains.

⁹ Société Anonyme ou SA.

¹⁰ Caisse National pour la prévention sociale ou CNaPS.

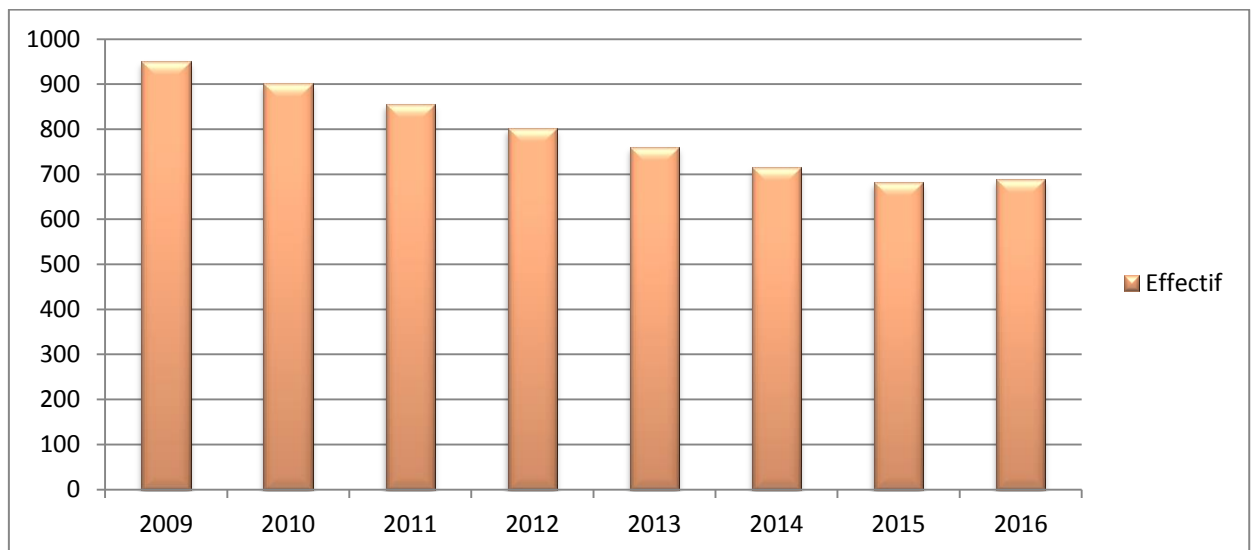
2.3.1 Moyens matériels

Exerçant dans la construction et réparation navale, la société LAKANA dispose pour son exploitation d'un bassin de radoub équipé de 2 bateaux-portes, de 4 pompes d'épuisement et de 2 pompes d'assèchement, de deux pontons d'amarrage de 50 et 75 mètres pour les réparations à flot, d'un slipway pour le lancement et le hissage d'unités navales, d'engins divers de manutention, d'une centrale électrique et d'un réseau d'air comprimé et d'équipements de réparation navale dont un silo de sablage, une machine-outil, un pont roulant, une vedette de servitude, une pompes de lavage, des matériels de peinture,

2.3.2 Moyens humains

Une entreprise est toujours caractérisée, quel que soit sa forme, par des ressources techniques, matérielles, financières et humaines. Parmi ces ressources, les personnes sont souvent considérées comme les plus difficiles à gérer. Par contre, elles jouent un grand rôle dans la réalisation des objectifs de l'entreprise dont la présence de personnes compétentes, productives et efficaces demeure toujours indispensable.

Figure n°01 : Effectif de l'entreprise LAKANA¹¹



Source : *Cabinet MAZARS FIVOARANA*, Juillet 2017.

Le nombre d'employés de l'entreprise LAKANA varie d'année en année et penche à diminuer. Partant de 951 personnes en 2009, il ne reste plus que 688 salariés en 2016. LAKANA réduit ces effectifs pour poursuivre son exploitation.

¹¹ Annexe 5

2.4 Analyse externe

Une entreprise ne peut s'isoler de son environnement. LAKANA est interdépendant de ses partenaires en amont et en aval. Dans cette sous-section, nous allons discerner les relations qu'entretient la société LAKANA avec son environnement externe dont ses fournisseurs, ses clients et ses concurrents.

2.4.1 Les fournisseurs

Les fournisseurs sont des partenaires qui fournissent habituellement à un particulier ou à une entreprise certaines marchandises ou un service.

L'entreprise a plusieurs fournisseurs locaux et étrangers car la construction navale nécessite un bon équipement et de bonnes sources. Elle a 28 fournisseurs locaux dont quatre des fournisseurs d'immobilisations. En parallèle, elle dispose de cinq fournisseurs étrangers dont l'un fournis des immobilisations.

2.4.2 Les clients de l'entreprise

Un client, au sens économique, désigne la personne ou l'entité qui prend la décision d'acheter, de consommer les produits et services qu'offre la société. La notion de client est centrale puisqu'elle est l'origine de la demande et qu'elle constitue le chiffre d'affaires de la société.

L'entreprise a regroupé ses clients selon leur nationalité : clients étrangers et clients locaux¹². Les clients étrangers représentent près de 85% du portefeuille client. Ainsi, on peut dire qu'elle reçoit plus de devise que d'Ariary pour constituer son Chiffre d'affaires. La prospérité d'une entreprise dépende donc de la satisfaction de ses clients et de sa capacité à traiter leurs réclamations.

2.4.3 les concurrents

Les concurrents sont les entités exerçant des activités similaires à la société ou offre les même produits et services.

Sur le plan régional, l'entreprise LAKANA a pour concurrent la société de Construction Navale de l'Océan Indien se trouvant à Ile Maurice, le Cape-Town, Durban de l'Afrique du Sud, le Mombassa au Kenya et de Dubaï qui seraient mieux équipées et plus compétentes. L'existence d'un dock flottant de 70 mètres à Mahajanga, mais à potentiel d'activités limitées, présente une concurrence sur le plan national.

¹² Dont l'Administration et quelques sociétés.

Chapitre 2 : Cadrage et méthodologie

Le stage est l'occasion de confronter les acquis théoriques à la pratique. C'est aussi une période profitable pour acquérir une expérience professionnelle qui ne se base pas simplement sur le fondement théorie des cours acquis en classe, mais aussi à la pratique dans le milieu professionnel.

Pour venir au bout du problème, surtout dans le but de connaître la source exacte de ce dernier, mettons en pratique tous les supports théoriques permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées.

Section 1 : Cadrage pratique

Nous allons développer dans cette première section les manières et procédés de l'entreprise LAKANA pour financer ses activités. L'entreprise a déjà contracté des crédits bancaires, augmenté son capital social et bénéficie également d'une subvention émanant de l'Etat.

1.1 Découvert bancaire

Il est indispensable de décrire les pratiques de l'entreprise pour comprendre son fonctionnement, surtout ces pratiques en termes de financement. La société LAKANA, comme toute entreprise a recours aux différents crédits bancaires notamment aux découverts bancaires.

Le financement à crédit est devenu une opération courante pour les différents agents économiques.

Les crédits bancaires sont des financements accordés aux différents agents économiques, personnes morales ou personnes physiques, par les établissements de crédit. Ils impliquent avant leur octroi, une analyse de risque, et aussi des prises de garanties. Ils peuvent être consentis pour des durées courtes comme les découverts ou peuvent tout au contraire, être remboursés à long terme.

D'ailleurs, les découverts bancaires de l'entreprise se présentent comme suit

Tableau n°02 : Compte de trésoreries passives ou découverts bancaires (en Ariary)

2010	60 696 174,39
2011	82 297 046,14
2012	130 516 865,40
2013	58 684 259,00
2014	26 474 975,72
2015	65 734 744,34
2016	106 139 616,38

Source : Bilan passif, Cabinet Mazars Fivoarana, Juillet 2017.

Le niveau des découverts bancaires contracté par LAKANA diminue petit à petit sur les trois premières années étudiées. Par contre elle a connu une importante augmentation en 2015 et en 2016, avec un découvert 106 139 616,38 Ariary.

Parallèlement au crédit bancaire, LAKANA a demandé des emprunts bancaires qui sont affichés sur le bilan passif de la société en tant que dette financière.

Le montant des dettes financières de l'entreprise s'élève à 36 233 521,84 Ariary de 2012 à 2013. Ce chiffre augmente en 2015 pour atteindre une somme de 135 669 265,42 en 2016.

D'après le Tableau de Flux de Trésorerie, la banque de la société a débloqué un fonds d'une valeur de 222 222 222,22 Ariary en 2015.

1.2 Subvention

L'Etat Malagasy est actionnaire au sein de l'entreprise LAKANA. Ce statut particulier lui donne un certain avantage. L'entreprise LAKANA bénéficie d'aide pécuniaire, des subventions d'investissement venant de son actionnaire majoritaire. Un aide financier qui lui est salubre pour la continuité de l'exploitation.

De ce fait, mise à part les ressources d'origine bancaire, cette entreprise jouit d'une autre ressource extérieure appelée « subventions de l'Etat ». Cette dernière sert à appuyer la trésorerie de l'entreprise LAKANA dans la poursuite de son activité.

L'état des subventions de l'entreprise est récapitulé dans tableau suivant :

Tableau n°03 : Subvention obtenue par l'entreprise LAKANA (en Ariary)

2012	22 892 717,80
2013	69 762 921,29
2014	61 884 520,77
2015	54 006 120,24
2016	46 127 719,72

Source : Bilan passif, Cabinet Mazars Fivoarana Juillet 2017.

Le montant de subvention versé par l'Etat varie d'année en année. Cette aide pécuniaire figure dans le bilan de LAKANA en tant de subvention d'investissement.

1.3 Augmentation de capital

L'entreprise LAKANA a procédé à une augmentation de capital suite à la décision du Conseil d'administration. Une augmentation importante allant de 44 444 444,44 Ariary pour arriver à 947 444 444,44 Ariary. L'augmentation s'est opérée en 2012 et s'est concrétisée en 2015. C'est une augmentation par émission de nouvelles actions. Augmentation du capital social de la société de 933 333 333,33 Ariary : libérations des apports en numéraires pour un montant de 903 000 000,00 Ariary par les actionnaires durant l'exercice 2013. D'où nous avons sorti le tableau suivant issu du bilan passif de l'entreprise LAKANA.

Tableau n°04 : Etat du Capital social (en Ariary)

	Capital	Capital appelé libéré	Capital appelé non libéré	Capital souscrit appelé	Capital souscrit non appelé
2010	44 444 444,44				
2011	44 444 444,44				
2012	44 444 444,44			233 333 333,33	700000 000,00
2013	44 444 444,44	903 000 000,00	30 333 333,33		
2014	44 444 444,44	903 000 000,00			
2015	947 444 444,44				
2016	947 444 444,44				

Source : Bilan Passifs, Cabinet Mazars Fivoarana, Juillet 2017.

Le cadrage pratique décrit l'ensemble des sources de financement dont dispose l'entreprise LAKANA. Cette dernière obtient des financements de tout part : en interne par l'augmentation de son capital social et des subventions de son actionnaire majoritaire ; en externe par endettement bancaire. Tels sont les pratiques de LAKANA, quant est-il du cadrage théorique ? Nous allons le découvrir dans la section suivante.

Section 1 : Cadrage théorique

Pour venir au bout du problème, surtout dans le but de connaître la source exacte de ce dernier, mettons en pratique tous les supports théoriques permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées. Nous avons utilisés nos cours d'analyse financière et de diagnostic financier. Parallèlement, nous avons recueilli des informations concernant les bons de trésor.

1.1 Analyse financière¹³

Selon **Jean Pierre LAHILLE**¹⁴ dans son ouvrage **Analyse financière** « *L'analyse financière est une démarche qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destinations des tiers et ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion, ...), sa solvabilité (risque potentiel pour les tiers, capacité à faire face à ses engagements, ...) et enfin son patrimoine.*

Développons dans cette sous-section les outils d'analyse financière permettant de cerner la problématique énoncée. Relatons un à un les divers les outils permettant de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses plus précisément l'analyse financière.

1.1.1 Structure financière

Cette sous-section sera dédiée aux différents outils utilisés pour connaître la structure financière d'une entreprise donnée. Décrivons en premier lieu quelques généralités sur la structure financière et en second lieu l'analyse fonctionnelle réalisée à partir du bilan fonctionnel.

¹³ Cours analyse financière, 2013.

¹⁴ « Analyse financière » de Jean Pierre LAHILLE éditions SIREY 2004, p.3.

1.1.1.1 Généralité sur la structure financière

Le terme structure financière est un ensemble de concepts qui revêt plusieurs sens. Définissons ce terme dans cette sous-section.

Dans son sens large, lorsqu'on parle de la structure financière de l'entreprise, on fait allusion à **l'ensemble des ressources qui finance l'entreprise**, qu'il s'agisse des capitaux propres, des dettes à long terme, des dettes à court terme ou des ressources d'exploitation.

Dans cette acception, il ressort que l'étude de la structure financière d'une entreprise consiste à **comprendre les emplois d'une entreprise et leur mode de financement**. Ceci implique une **notion d'équilibre** entre l'origine des **fonds** et leur **utilisation**, une question d'adaptation des emplois aux ressources qui les ont financées.

Dans son sens étroit, la structure financière est **l'ensemble des proportions** qui existent à un moment donné entre les différentes ressources de l'entreprise, propres ou empruntées, permanentes ou provisions.

La structure financière permet de mettre en lumière les quatre masses bilantaires et s'apprécie à partir de l'équation financière minimum et des éléments qui influent sur lui.

L'analyse de la structure financière d'une entreprise a pour objectif de porter un diagnostic sur la santé financière de cette dernière en examinant **son équilibre financier, son aptitude à faire face à ses engagements** à court et à long terme et partant, sur **l'autonomie des décisions** de l'entreprise.

En matière d'analyse financière, les analystes financiers doivent étudier l'évolution de la structure et la situation financière d'une entreprise en utilisant le bilan fonctionnel et le bilan de liquidité ou bilan financier¹⁵.

1.1.1.2 Analyse fonctionnelle

Le bilan est un document représentant le patrimoine de l'entreprise à une période. On distingue deux colonnes : **l'actif, les capitaux propres et passifs**.

Un bilan fonctionnel est un bilan organisé en vue d'expliquer le fonctionnement de l'entreprise. La présentation fonctionnelle du bilan permet de dégager les grandes masses du

¹⁵ Béatrice MEUNIER-ROCHER, "Le diagnostic financier", quatrième édition, édition d'Organisation, Groupe Eyrolles 2003-2006, p.37.

bilan en mettant en évidence leur rôle, leur fonction, leur dimension économique : **emplois et ressource stable ; l'actif et passif hors exploitation ; actif et passif de trésorerie.**

Le bilan fonctionnel permet de répondre à deux questions essentielles: D'où vient l'argent ? Où est allé l'argent ?

Pour répondre à ces deux questions, il convient de découper le bilan initial en huit blocs distincts. Sur les coté actifs, on observe les emplois stables, les actifs courants d'exploitations, les actifs courants hors exploitations et actifs de trésorerie. Le passif figure sur le côté droite du bilan, il est décomposé entre les ressources stables, les dettes d'exploitations, les dettes hors exploitations et les passifs de trésorerie.

1.1.2 Indicateurs financiers

Il existe plusieurs indicateurs permettant de connaître davantage sur la santé financière d'une entreprise. Entre autres, nous aborderons le fonds de roulement, les besoins en fonds de roulement et la trésorerie nette.

1.1.2.1 Fonds de Roulements¹⁶

Le fonds de roulement est la partie des ressources stables qui n'est pas utilisé pour le financement des emplois stables. D'où nous avons sorti sa formule qui est égale aux ressources stables soustraites des emplois stables.

Cette première définition correspond à la définition par le haut du bilan. On peut aussi le définir comme étant la marge de sécurité constituée par l'excédent des actifs courants sur les passifs courants. D'où nous avons la seconde formule comme quoi le fonds de roulement est égal aux actifs courant diminués des passifs courants.

Cette deuxième définition correspond à la vérification par le bas du bilan. Trois cas peuvent se présenter en calculant les Fonds de Roulement à savoir : le fonds de roulement positif, le fonds de roulement nul et le fonds de roulement négatif.

1.1.2.2 Besoins en Fonds de Roulement¹⁷

Le Besoin en Fonds de Roulement est le montant prévisible pour le fonds de roulement: ce dont l'entreprise a besoin pour son fonctionnement quotidien.

¹⁶ Cours analyse financière sur les Fonds de Roulement ou FR, 2013.

¹⁷ Cours analyse financière sur le Besoin en Fonds de Roulement ou BFR, 2013.

Le Besoin en Fonds de Roulement est la part des besoins ou emploi cyclique qui n'est pas financé par les ressources cycliques et reste à la charge de l'entreprise.

Il se calcule comme suit : actifs courants hors trésorerie composé par les actifs courant d'exploitation et hors exploitation diminué des passifs courants hors trésorerie constitués par les dettes d'exploitations et les dettes hors exploitation.

On peut aussi calculer le Besoin en Fonds de Roulement en tenant compte de l'addition des stocks et des créances le tout soustraits des dettes fournisseurs.

1.1.2.3 Trésorerie Nette¹⁸

C'est le disponible appartenant à la société qu'on peut trouver soit dans ses comptes en banque soit dans la caisse de la société.

La Trésorerie Nette représente quant à elle, la différence entre l'actif de trésorerie et le passif de trésorerie.

Nous disons que la trésorerie permet l'ajustement entre le Fonds Roulement, ressource relativement stable, et le Besoins en Fonds de Roulement d'où nous sortons la seconde formule. Le fonds de roulement diminué des besoins de fonds de roulement donne la trésorerie nette.

1.1.2.4 Capacité d'Autofinancement¹⁹

La Capacité d'Autofinancement désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité qui permettent d'assurer son financement.

Dans le cadre de son activité, une entreprise doit financer plusieurs éléments à savoir ses investissements qui permettent d'assurer et de développer l'activité de l'entreprise, le remboursement de ses emprunts, le paiement des dettes fournisseurs, fiscales et sociales et surtout le versement des dividendes aux associés...

Le **calcul de la capacité d'autofinancement** permet donc de déterminer le flux potentiel de trésorerie dont dispose l'entreprise.

¹⁸ Cours analyse financière sur la Trésorerie Nette ou TN 2013.

¹⁹ Cours analyse financière sur Capacité d'Autofinancement ou CAF, 2013.

On peut calculer la Capacité d'Autofinancement de deux manières soit à partir du résultat d'exploitation soit à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation²⁰.

Le résultat additionné de charges calculées soustrait des produits calculés donne la capacité d'autofinancement d'une entreprise.

Les **Produits calculés** regroupent tous les produits qui ne se traduisent pas par une rentrée de trésorerie, comme par exemple les reprises de provisions, les reprises d'amortissement ou les quotes-parts des subventions d'investissement virées au compte de résultat.

Les charges calculées à l'inverse, concerne toutes les charges comptabilisées qui ne se traduisent pas par une sortie de trésorerie, comme par exemple les provisions et les dotations aux amortissements.

On peut calculer la Capacité d'Autofinancement à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation. Ce dernier augmenté des produits encaissables diminué des charges décaissables donne cette Capacité.

Les produits encaissés représentent de tous les produits encaissés ou à encaisser situés en dehors du calcul de l'excédent brut d'exploitation, comme les produits financiers, les produits exceptionnels... .

Les Charges décaissées à l'opposé, concerne toutes les charges décaissées ou à décaisser situées en dehors du calcul de l'excédent brut d'exploitation, comme par exemple les intérêts bancaires, les intérêts des comptes courants d'associés, les pénalités et amendes... .

1.2 Bon de trésor

Les bons du Trésor sont des titres obligataires ou des titres d'emprunts émis par l'État, par l'intermédiaire du Trésor public d'où leur appellation.

L'acheteur d'un bon du Trésor se retrouve donc créancier de l'État. Et cette dernière s'engage alors à rembourser l'acheteur à une échéance déterminée, et avant à cette échéance, à lui verser régulièrement des intérêts.

²⁰ Excédent Brut d'Exploitation ou EBE.

1.2.1 Bon de trésor par adjudication ²¹

Le Bon de Trésor par Adjudication ²² est un instrument financier émis par l'Etat. Il existe deux types de marché : le marché primaire ou marché des nouvelles émissions et le marché secondaire le marché où se négocient les Bon de Trésor par Adjudication déjà émis.

Ont accès au marché primaire des Bons de Trésor par Adjudication, les intermédiaires de marché agréés et tous les souscripteurs potentiels. Tout souscripteur du marché primaire, autre que les établissements de crédit, doit effectuer un dépôt de garantie pour un montant égal à 5% du montant nominal de ses offres lors de la soumission.

Le dépôt de garantie peut être constitué sous forme de chèque de banques ou de virement à l'ordre de la Banque Centrale. Le Bon de Trésor par Adjudication est géré en compte auprès de la Banque Centrale.

La technique de l'adjudication « au prix demandé » est celle utilisée dans l'émission des Bons de Trésor. Le principe de l'adjudication met en concurrence les soumissionnaires.

Sur ce marché, les soumissionnaires proposent une valeur nominale multiple d'Ariary 10 millions avec **un montant minimum d'Ariary 20 millions**, et un **taux d'intérêt**. La différence entre la valeur nominale et le prix d'achat constitue l'intérêt qui est **précompté** et exprimé en pourcentage l'an sur 360 jours et à deux décimales.

Peut intervenir dans le marché secondaire les entreprises qui ont des excédents de trésorerie et les épargnants qui ont des fonds à investir et qui envisagent de les placer en Bon de Trésor par Adjudication, les entreprises ou les personnes qui sont en possession de Bon de Trésor par Adjudication et qui ont besoin de liquidité, les intermédiaires de marché qui ont pour rôle d'animer ce marché par la mise en contact de l'offre et de la demande sur le marché secondaire des Bons de Trésor par Adjudication, ou en se portant eux-mêmes contrepartie en vue d'assurer la liquidité du marché et également la Banque Centrale dans le cadre de la mise en œuvre de la politique monétaire.

²¹ Manuel de procédures-Marché des Bon de trésor par adjudication (BTA), Banque Centrale de Madagascar- Direction Générale du Trésor, Novembre 2006.

²² Bon de Trésor par Adjudication ou BTA.

1.2.2 Bon de Trésor Fihary ²³

Le Bon de Trésor Fihary ²⁴ est un instrument de placement qui permet à l'Etat d'améliorer les financements intérieurs. Du côté des souscripteurs, le bon du Trésor Fihary présente des avantages par rapport au Bon de Trésor par Adjudication.

Le Bon de Trésor Fihary est émis par le Trésor public, accessible à tout agent économique comme les particuliers, les entreprises, les sociétés, les institutions financières bancaire et non bancaire, ...

Par rapport au BTA, le Bon de Trésor Fihary présente plusieurs spécificités, si l'on ne cite que le montant de la souscription minimum réduite à ***un million d'Ariary***. Désormais, les plus petits souscripteurs ont la possibilité d'avoir accès aux avantages du bon du Trésor comme ***la sécurité, le rendement élevé, la transparence, la liquidité***, etc.

« Le bon du Trésor Fihary ne présente aucun risque de perte de titre. Le marché est géré au niveau du Trésor public où un compte est ouvert. Le versement du capital au nom du bénéficiaire mentionné dans la fiche de soumission est donc garanti. Ensuite, le Bon de Trésor Fihary ne présente aucun risque de perte d'argent car le taux est supérieur à ceux des placements similaires.

Pour la première émission, les instruments avec une maturité d'un an, le taux annuel de rendement est de 9,10 % ; contre 9,80 % pour les instruments de 2 ans et 10,70 % pour ceux de trois ans. Par ailleurs, il est toujours possible de faire un transfert car les bons sont négociables sur un marché secondaire. De plus, la clarté des informations sera respectée, avec une publication trimestrielle d'un calendrier d'émission mentionnant les montants indicatifs à annoncer et le taux selon chaque maturité. Les montants des bons à émettre seront également publiés chaque mois et les souscripteurs disposeront d'un affichage permanent de l'évolution des ventes.

²³ <http://www.midi-madagasikara.mg/economie/2015/01/08/bon-de-tresor-fihary> Article: Bon de trésor Fihary :-nouvel-instrument-pour-les-placements-partir-de-1-million-ar/ 15 juillet 2017.

²⁴ Bon de Trésor Fihary ou BTF.

1.3 Règles à respecter pour un financement²⁵

Pour obtenir un financement bancaire, certaines règles doivent être respectées. En effet, certaines conditions doivent être remplies pour bénéficier d'une aide, d'un crédit bancaire. Notamment la règle de l'équilibre financier, de l'apport minimum, la règle de l'endettement maximum, la règle de la capacité de remboursement et pour finir la règle du poids de la dette.

La règle de l'équilibre financier exige que les emplois stables doivent être financiers par les ressources stables ou durables.

Une banque ne va pas prêter en totalité la somme dont une entreprise a besoin. L'entreprise créancière doit avoir un tiers du montant total de l'investissement, la banque quant à elle va financer les deux tiers de ce montant. C'est l'approche participative d'où la **règle de l'apport minimum**.

La banque apprécie la capacité d'endettement et le ratio d'autonomie financière à partir de deux indicateurs : la capacité d'endettement et le ratio d'autonomie financière d'où émane la **règle de l'endettement maximum**.

La capacité d'endettement est obtenue par la soustraction des capitaux propres par les dettes financières. On peut obtenir à partir des mêmes éléments le ratio d'autonomie financière. Il suffit de diviser ces capitaux propres avec les dettes financières.

La banque analyse aussi la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes **ou règle de la capacité de remboursement**. Cette capacité de remboursement se calcul par la division des Dettes à la Capacité d'Autofinancements.

Un multiple égal à 3 ou 4 signifie que 3 ou 4 années de la Capacité d'Autofinancements de l'entreprise seront nécessaires pour rembourser les dettes à long terme.

La banque examine pareillement le poids de la dette financière par rapport à son résultat que nous nommons **règle du poids de la dette**. Le résultat d'exploitation divisé par les dettes financières donne lieu au poids de la dette.

²⁵ Cours diagnostic financier 2015-2016.

Section 3 : Méthodes de travail

Nous allons développer dans cette section les différentes méthodes de travail que nous avons adoptées. Nous y présenterons les démarches que l'on a faites pour collecter les informations et mener notre étude. Dans cette optique, cette section s'intéressera à la collecte d'information, aux outils de traitement des informations et à la limite de notre étude.

3.1 Collecte d'informations

« Etre bien renseigné pour bien agir », recueillir les informations demandait du temps et de l'investigation. Nous partons au début avec de simples observations. Puis, nous avons décidé d'approfondir les recherches à partir des documents internes à notre portée.

3.1.1 Démarches globales

Dans l'élaboration de ce mémoire, nous avons utilisé diverses techniques et procédés à savoir : la documentation, les entretiens et les observations. On peut obtenir des informations avec de simple observation. En effet, on a examiné et relevé des renseignements concernant l'entreprise à analyser on observant les travaux réalisés par les auditeurs confirmés chargé de l'entreprise LAKANA.

3.1.1.1 Documentation

Les états financiers sont des documents de synthèse à élaborer à la fin d'un exercice comptable. Ils sont composés par le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie, le tableau de variation des capitaux propres et les annexes.

Ces documents de synthèse nous a permis d'effectuer notre analyse car ils apportent des informations sur la tenue des comptes. Ils démontrent aussi le résultat dégagé par l'entreprise durant l'exercice comptable.

Le bilan est un document qui synthétise à un moment donné le patrimoine de l'entreprise. Le bilan de LAKANA relate les informations sur l'ensemble de ses avoirs en immobilisation et autre actifs dont ses disponibilités en banque mais surtout ses obligations.

Le compte de résultat quant à lui résume l'ensemble des charges et produits de l'entreprise LAKANA. Il nous a permis une meilleure compréhension de l'activité de la société analysé.

Le Tableau de Flux de Trésorerie²⁶ est un état financier qui met en évidence les éléments explicatifs de la variation de la trésorerie constatée entre le début et la fin d'une période. Il apporte ainsi aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie. Ce document a été utilisé pour comprendre les mouvements exercés sur les comptes banques de l'entreprise.

Le Tableau de Variation du Capitaux Propres²⁷ procède à l'analyse des mouvements ayant affecté chacune des rubriques constituant les capitaux propres de l'entreprise au cours de deux ou plusieurs exercices successifs. Le montant des capitaux propres est variable. Le tableau de variation de capitaux propres est un document pouvant expliquer ces variations.

Les annexes fournissent les explications complémentaires, nécessaire pour comprendre les points détaillés par les états financiers.

3.1.1.2 Entretien

L'entretien est un dialogue qui permet un échange d'informations. N'ayant pas été satisfait de ces informations, nous nous sommes entretenus auprès du personnel en interne. Nous avons discuté avec le personnel de Mazars Fivoarana qui est chargé de l'audit périodique de l'entreprise LAKANA. Nous nous sommes entretenues avec Madame RAMANGALAHY Josiane, Manager au sein de Mazars Fivoarana et avec Madame RAMIAKANANA Voahirana, Senior Manager.

Tous deux interviennent dans l'examen de la société LAKANA. Grâce à elles, nous avons pu compléter nos informations notamment sur l'état de ses matériels, les mesures déjà entreprises par la société analysée et etc.

3.1.2 Démarches spécifiques

Réunir des informations concernant chaque hypothèse demande une démarche spécifique. Nous relaterons ces démarches dans cette sous section. Nous présenterons les actions à menées pour faire une analyse financière, pour dégager le fonds propre, pour contracter un crédit bancaire, et les démarches à réaliser pour la souscription à un Bon de trésor.

²⁶ Tableau de Flux de Trésorerie ou TFT.

²⁷ Tableau de variation des capitaux propres ou TVCP.

3.1.2.1 Analyse préliminaire : Analyse de la structure financière

Il est indispensable d'analyser la structure financière de l'entreprise LAKANA pour deux raisons : premièrement, pour s'assurer de son équilibre financier et deuxièmement pour déterminer ses besoins en fonds.

Recueillir des informations concernant la structure de l'entreprise LAKANA requiert une documentation en interne. Nous avons utilisé le bilan comptable.

Pour connaître la structure financière de l'entreprise LAKANA, nous allons ressortir à partir du bilan comptable le bilan fonctionnel. A partir des informations retraitées, nous dégagerons successivement le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

3.1.2.2 Démarche pour la vérification de la première hypothèse

Nous devons confirmer dans cette hypothèse, si l'entreprise LAKANA dispose de fonds propres pour financer ses activités.

Il est nécessaire d'analyser différents documents pour pouvoir confirmer le fondement de cette hypothèse. Pour y mettre une réponse, nous avons eu recours à quelques documents comme le bilan comptable et le compte de résultat.

A partir du compte de résultat de l'entreprise LAKANA, nous allons dégager la Capacité d'Autofinancement. Le Bilan actif et passif Le bilan est un document fondamental en gestion dans la mesure où il permet de connaître le contenu détaillé du patrimoine d'une entreprise. A partir du bilan tâchons de dégager les actifs pouvant être vendues.

3.1.2.3 Démarche pour la vérification de la deuxième hypothèse

L'endettement par crédit bancaire constitue-t-il un mode de financement pour l'entreprise LAKANA. Tel est l'intérêt de la vérification de la seconde hypothèse.

Pour que LAKANA bénéficie d'un crédit bancaire, il est nécessaire d'analyser l'ensemble de ces documents financiers. A part, un entretien auprès avec Madame RAMIAKANANA Voahirana, Senior Manager s'est tenue pour avoir une vision de l'état de la trésorerie de l'entreprise LAKANA.

A partir des documents financiers venant de l'entreprise LAKANA, nous allons en premier lieu déterminer s'il est possible pour l'entreprise de s'endetter par crédit bancaire. Pour ce faire nous allons dégager les cinq règles à respecter pour avoir un financement extérieur : règle de l'équilibre financier, règle de l'apport minimum, règle de l'endettement maximum,

règle de la capacité de remboursement et la règle du poids de la dette financière. En second lieu, nous allons avancer les différents crédits pouvant répondre aux besoins de l'entreprise LAKANA. L'utilisation du bilan comptable et du compte de résultat a été nécessaire.

3.1.2.1 Démarche pour la vérification de la troisième hypothèse

Nous avons utilisé différents documents en interne et des documents externes pour voir l'évolution des bons de trésor. Nous avons analysé ces documents dans le but de confirmer ou infirmer notre hypothèse comme quoi les Bons de Trésor par Adjudications et Bon de Trésor Fihary constituent une source de financement adapté à l'entreprise LAKANA. En interne nous avons consulté le bilan comptable de l'entité.

Pour connaître l'évolution du bon de trésor, l'évolution des taux nous avons consulté le site web de la banque centrale.

L'entreprise LAKANA respecte-t-elle les critères pour traiter des bons de trésor ? A partir des documentations tâchons d'y répondre à cette question mais parallèlement, nous allons développer les avantages que présentent ces instruments financiers.

3.2 Outils de traitement des informations

Le traitement des données sous-entend un classement. On devrait classer et ordonner les informations de manière à ce que l'on puisse les exploiter. Nous avons classé les données selon leur nature et leurs fonctions à partir des tableaux. Regrouper les informations à nature qualitative séparément des informations à nature quantitative. L'utilisation de MS Excel a été nécessaire pour le traitement des calculs et MS Word pour le traitement de texte.

On a illustré certaines informations en schéma pour permettre de voir l'étendue du problème et la situation à laquelle nous sommes confrontés.

3.3 Limite de l'étude

Les informations recueillies peuvent être utilisées de manière méthodique et avantageuse. On dispose des informations nécessaires pour mener notre étude. Seulement, le temps que l'on nous a accordé est peu considérable. Notre statut de stagiaire ne nous donne pas accès à certaines informations classées confidentielles ou inaccessibles. L'entreprise LAKANA est l'entreprise analysée. Nous avons mené l'analyse de sa situation financière sans être mis en

contact avec cette dernière. En effet, nous avons investi beaucoup de temps à la recherche d'informations et accordé peu de temps à les exploiter.

Cette première partie nous permet d'initier notre étude par la présentation des matériels et méthodes. Ainsi, nous avons décrit le cadre dans lequel nous allons développer notre analyse en décrivant l'entreprise d'accueil et l'entreprise LAKANA. Le cabinet Mazars Fivoarana est un cabinet de renom, affilié à une multinational qui est le Groupe MAZARS. Elle réalise des travaux d'audit, de commissariat aux comptes, d'analyste financier, de conseiller pour plusieurs établissements et organisations. L'entreprise LAKANA est une entreprise industrielle opérant dans la réparation et la construction navale. En ce qui concerne notre thème, nous avons donné quelques notions théoriques sur l'analyse financière et le diagnostic financier, pour nous aider à comprendre le corps de notre sujet. Nous avons aussi recours à différents ouvrages et consulter différents sites web. En utilisant les éléments vu dans le cadrage théorique, entrons maintenant dans le cœur de notre devoir en faisant une analyse des résultats obtenus.

Partie II : ANALYTIQUE

Cette deuxième partie sera réservée pleinement aux analyses portant sur notre thème : l'analyse des modes de financement idéal pour l'entreprise LAKANA. Elle sera divisée en deux chapitres dont l'un sera consacré à l'analyse là où nous tâcherons d'analyser un à un les hypothèses posés à travers l'examen des états financiers et le calcul de différents indicateurs vu dans les outils théorique. Présentons en premier, l'analyse que l'on a menée sur la structure financière de LAKANA. En second, examinons sa capacité d'autofinancement suivi d'une étude la possibilité d'octroi de crédit et de souscription aux différents bons de trésor. L'autre chapitre sera destiné à l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise LAKANA. Il convient aussi de présenter une section permettant de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses. Dans cette optique, l'objectif principal de cette partie sera d'apporter des éléments de réponse à la problématique posée en procédant à la vérification des fondements de nos hypothèses.

Chapitre 3 : Analyse de chaque mode de financement

Nous allons développer dans ce chapitre trois sections tournant autour du thème. La première section sera réservée à l'analyse de la structure financière de l'entreprise analysée, une section relatant l'état de ses avoirs propres ou fonds propres, une autre concernant le financement par endettement. La quatrième section sera dédiée à l'analyse des financements par bon de trésor.

Notre analyse se fera sur cinq exercices comptables allant de 2012 à 2016. A cette période, le pays subisse les conséquences issues de la crise socio-politique de 2009.

Section 1 : Analyse de la structure financière

Dans un premier temps, présentons dans cette section le bilan fonctionnel. Dans un second temps évaluons les différents indicateurs financiers comme le Fonds de roulement, le Besoin en Fonds de roulement et la Trésorerie Nette.

1.1 Analyse du Fonds de Roulement ²⁸

On peut calculer le Fonds de Roulement de deux manières : soit à partir des Ressources stables et des Emplois stables, soit à partir des Actifs courants et des Passifs courants. Procédons à ces deux calculs pour vérifier la cohérence des chiffres sur les cinq années étudiées.

Le Fonds de Roulement doit répondre à un besoin vital pour l'entreprise, qui est l'équilibre financier. Ainsi, les fonds disponibles doivent permettre à l'entreprise de financer son activité et ses emplois durables avec ses ressources stables.

Sur les quatre premières années étudiées, on a un Fonds de Roulement positif. Cela signifie que les capitaux stables sont suffisants pour financer les investissements de l'entreprise. Cependant, cela concerne uniquement les investissements actuels. Ces derniers permettent à leur tour de générer un excédent, permettant à l'entreprise de faire face à des besoins supplémentaires en financement. Le montant des Fonds de Roulement varie d'année en année. On observe une baisse de 25% de la première année passant à la deuxième année, une

²⁸ Annexe 6

autre baisse de 21% entre 2013 et 2014. Une augmentation de 17% s'est opérée allant de 2014 à 2015.

En 2016, nous avons un Fonds de Roulement négatif. Ce résultat nous indique que la totalité des Emplois Stables ne sont pas couverte par les Ressources Stables. Vu cette situation, l'entreprise LAKANA sera incapable de financer ses investissements. Un recours à la trésorerie apparaît donc indispensable pour faire face aux besoins.

La structure financière de l'entreprise se dégrade, la notion d'équilibre financier s'éloigne petit à petit. Cette situation expose cette dernière à plusieurs risques particulièrement en termes de financement. En effet, elle doit rechercher la somme de 165 619 223,21 Ariary pour couvrir ses Emplois Stables et assurer son équilibre financier.

1.2 Analyse du Besoin en Fonds de Roulement ²⁹

On peut calculer les Besoins en Fonds de Roulement selon plusieurs méthodes. Généralement, on l'obtient à partir des actifs courants hors trésorerie déduits des passifs courants hors trésorerie.

Par définition, le Besoins en Fonds de Roulement est la part des besoins ou emploi cyclique qui n'est pas financée par les ressources cyclique et reste à la charge de l'entreprise. Il reflète la capacité de l'entreprise à générer les ressources nécessaires au financement de son cycle d'exploitation sans devoir recourir au financement externe.

Sur les quatre premières années étudiées, on a un Besoin en Fonds de Roulement positif. La dernière année présente un Besoin en Fonds de Roulement négatif. A la différence, un Besoin positif traduit un besoin de financement réel qui est couvert par un financement extérieur généralement d'origine bancaire. Le Besoins en Fonds de Roulement de la plupart des entreprises est positif en raison de leur cycle d'exploitation plus particulièrement les entreprises industrielles comme le cas de la société LAKANA car elle doit financer les stocks de matières premières, des marchandises et des produits finis, ainsi que les créances commerciales.

Ce besoin était chiffré à 1 552 319,99 Ariary en 2012. Cela a diminué en 2013 et évalué à 965 808 452,41 Ariary. Une baisse de 12% a été constatée en 2014. En 2015, on observe une

²⁹ Annexe 7

légère augmentation de 16%. Une augmentation passagère car en 2016, le Besoin en Fonds de Roulement vire au négatif de 126 643 162,64 Ariary.

L'entreprise détient plus d'obligation que de ressources pour s'en acquitter. Elle devra chercher une autre source de financement pour régler ces dettes.

1.3 Analyse de la Trésorerie Nette³⁰

La trésorerie nette est l'excédent de liquidités détenues par l'entreprise par rapport aux dettes financières à court terme. Elle peut être un indicateur de bonne santé financière de l'entreprise.

La trésorerie nette de l'entreprise LAKANA est négative en 2012. Le niveau des Passifs de Trésorerie est bien plus supérieur par rapport à l'Actif de trésorerie. L'entreprise a plus recours au concours bancaires ce qui fait gonfler le montant des passifs de trésorerie, rendant cette dernière négative.

Entre 2013 à 2015, la situation de l'entreprise évolue et donne lieu à un fonds de roulement supérieur aux besoins. Cela signifie que le Fonds de Roulement finance en totalité les besoins, et il reste de l'argent disponible en banque et ou en caisse. Plus précisément, les disponibilités qui apparaissent à l'actif sont supérieures aux dettes bancaires de trésorerie d'où nous obtenons une trésorerie nette positive.

En 2016, on obtient un fonds de roulement inférieur aux besoins. Ce résultat démontre qu'une partie de ce besoin est nécessairement financé par des dettes bancaires de trésorerie. Une telle situation peut mettre en danger l'entreprise.

La structure financière de LAKANA se dégrade sur la dernière année étudiée. Toute la grande ligne d'analyse vire au négatif : le Fonds de Roulement, le Besoin en fonds de Roulement et même la Trésorerie Nette. L'entreprise a un important besoins à financer. Par rapport à cette situation, LAKANA augmente ses passifs de trésorerie ou découvre bancaire pour assurer la continuité de son exploitation.

³⁰ Annexe 8

Section 2 : Financement par fonds propres

Nous allons analyser dans cette seconde section l'état des fonds propres de l'entreprise LAKANA. Nous allons procéder en premier lieu calculé la Capacité d'Autofinancement à partir du résultat ; en second, le calcul de cette capacité mais avec l'Excédent Brut d'Exploitation.

L'Objectif de cette sous-section sera de démontrer l'existence de fonds propres pouvant subvenir au besoin de financement de la société.

2.1 Capacité d'autofinancement à partir du résultat

On peut calculer la capacité d'autonomie financière à partir du résultat additionné des charges non décaissables ou charges calculées, soustrait des produits non encaissables ou produits calculés. Les produits calculés sont composés par les reprises sur provisions et pertes de valeur. Les charges calculées sont constitué par les dotations aux amortissements et aux pertes de valeur.

Tableau n°5 : Capacité d'Autofinancement à partir du Résultat Net d'Exploitation (en Ariary)

	2012	2013	2014	2015	2016
Résultat Net d'Exploitation	- 323 402 508,40	- 298 525 699,58	-100 921 830,81	14 623 244,59	-527 912 224,90
Produits calculés					
Reprises sur provisions et pertes de valeur	166 210 208,70	242 171 748,97	170 697 916,34	162 323 403,53	154 046 563,18
sous total	166 210 208,70	242 171 748,97	170 697 916,34	162 323 403,53	154 046 563,18
Charges calculées					
Dotations aux amortissements	110 852 266,31	103 676 461,05	105 324 292,99	128 353 038,23	137 747 333,78
Dotations aux provisions et pertes de valeur	180 005 533,93	198 763 796,64	182 275 229,31	197 954 182,33	161 239 341,86
sous total	290 857 800,24	302 440 257,68	287 599 522,30	326 307 220,56	298 986 675,63
Capacité d'Autofinancement	-198 754 916,87	-238 257 190,87	15 979 775,15	178 607 061,62	- 382 972 112,44

Source : Auteur, Juillet 2017.

2.2 Capacité d'autofinancement à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation

On peut calculer la Capacité d'Autofinancement à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation. Elle est obtenue par addition des produits encaissables et soustraction des charges décaissables sur l'Excédent Brut d'Exploitation. Les produits encaissables sont constitués par les autres produits opérationnels et les produits financiers. Les charges décaissables sont composées par les autres charges opérationnelles, des charges financières et des impôts sur les revenus.

Tableau n°6 : Capacité d'Autofinancement à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation (en Ariary)

	2012	2013	2014	2015	2016
Excédent Brut d'Exploitation	-156 885 847,95	-163 479 187,16	41 917 807,73	-36 290 124,98	- 363 965 692,25
Produits encaissables					
Subventions d'exploitation	-	-	-	-	-
Autres produits opérationnels	1 806 505,72	6 086 490,03	16 411 159,09	171 247 937,63	14 808 839,43
Produits financiers	19 888 532,31	24 019 298,48	44 227 824,48	129 743 687,79	48 391 804,66
sous total	21 695 038,03	30 105 788,50	60 638 983,57	300 991 625,42	63 200 644,09
charges décaissables					
Autres charges opérationnelles	33 233 088,87	78 155 003,58	62 155 284,35	21 999 579,23	27 328 005,67
Charges financières	23 790 437,06	19 436 530,18	16 576 707,76	56 213 672,22	49 017 714,40
Impôts sur les revenus	6 540 581,02	7 292 258,45	7 845 024,04	7 881 187,36	5 861 344,21
sous total	63 564 106,95	104 883 792,22	86 577 016,15	86 094 438,81	82 207 064,28
CAF	-198 754 916,87	-238 257 190,87	5 979 775,15	178 607 061,62	-382 972 112,44

Source : Auteur, Juillet 2017.

Pour rappel la Capacité d'Autofinancement traduit l'ensemble des ressources internes dont dispose une entreprise pour assurer son financement.

L'entreprise LAKANA ne dispose pas de capacité d'autofinancement durant les deux premières années étudiées (2012 et 2013). Cette Capacité s'est améliorée en 2014 malgré un résultat négatif et atteint 15 979 775,15 Ariary. En 2015, l'entreprise LAKANA dispose d'un

montant de 178 607 061,62 Ariary en termes de Capacité d'autofinancement. Bien que, en 2015 a été importante, celle de 2016 fut critique pour l'entreprise LAKANA.

Section 3 : Financement par endettement

Dans cette troisième section, procédons à l'analyse du mode de financement par endettement, nous allons voir les grandes lignes qu'imposent les établissements bancaires contre l'octroi d'un crédit. Il s'agit de l'analyse de la structure financière, de l'étude de l'apport minimum, de l'examen de la capacité d'endettement, l'étendu de sa capacité de remboursement et la répercussion du poids de la dette.

3.1 Structure financière

Les établissements de crédits analysent méticuleusement la structure financière d'une entreprise avant de lui donner un crédit. Nous avons déjà analysé sa structure de LAKANA dans la première section de notre ouvrage. Toutefois, présentant un tableau pouvant récapituler les points essentiels de sa structure sur les années étudiées.

Tableau n° 7: Analyse de la structure financière de l'entreprise LAKANA (en Ariary)

	FR > 0		FR < 0	
	BFR > 0	BFR < 0	BFR > 0	BFR < 0
TN > 0	52 030 580,40			
TN < 0	- 100 897 597,05			- 38 976 060,57

Trésorerie Nette en 2012	Trésorerie Nette Moyenne entre 2013 à 2015	Trésorerie Nette en 2016
-----------------------------	--	-----------------------------

Source : Auteur, Juillet 2017.

La structure financière de l'entreprise est satisfaisante en 2012 malgré la Trésorerie Nette négative. En effet, les Emplois Stables sont couverts par les Ressources Stables, laissant un excédent constituant le Fonds de Roulement. Parallèlement, l'entreprise a besoin de fonds pour assurer son fonctionnement d'où nous avons sorti un Besoin en Fonds de Roulement positive. Ce besoin est financé par le Fonds de Roulement. Ce dernier ne peut couvrir la totalité des besoins ce qui explique la Trésorerie Nette négative.

Cela s'est amélioré en 2013. Entre 2013 à 2015 nous avons observé une très bonne structure financière. Tous les indicateurs comme le Fonds de Roulement, le Besoin en Fonds de Roulement et la Trésorerie Nette sont positive.

Cependant, en 2016, sa structure financière est insuffisante. Ces Emplois Stables sont largement supérieur par rapport aux Ressources Stables. LAKANA doit rechercher un moyen pour financer les parties non couvertes. Les dettes sont plus importantes que le niveau des créances additionné des stocks. Ces situations affaiblissent la Trésorerie Nette de l'entreprise.

On peut donc affirmer que **la structure financière de LAKANA est saine entre 2012 à 2015 mais immensément fragile en 2016.**

3.2 Apport minimum

L'approche participative implique une participation de l'entreprise LAKANA par rapport au crédit demandé. En général, l'entreprise créancière doit apporter un tiers du montant demandé auprès des établissements de crédits. C'est l'apport minimum que doit constituer LAKANA pour bénéficier d'un crédit bancaire.

A partir des résultats issus de l'analyse de la structure financière, définissons les besoins de LAKANA en ressources monétaire. Ces besoins en fonds vont constituer le montant demandé auprès des banques. Le Besoin en Fonds de Roulement se définit comme la partie de l'actif circulant qui n'est pas financée par l'exploitation. Ces besoins vont être d'une part financé par l'excédent de Ressources Stables non utilisé par les Emplois Stables ou Fonds de Roulement.

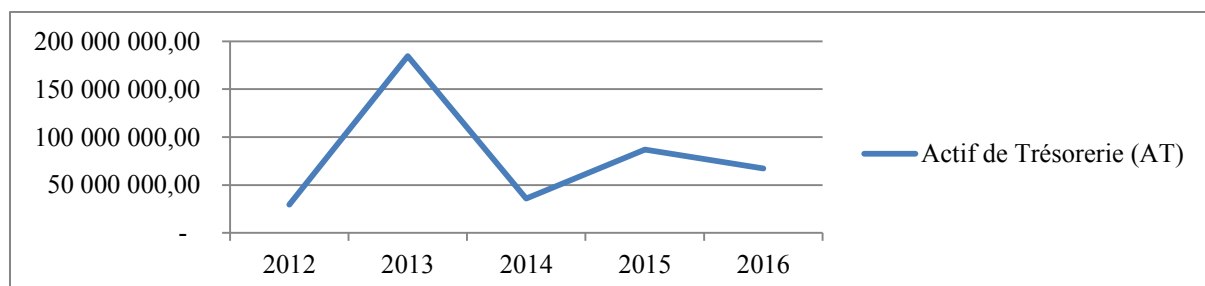
Les parties des besoins non couvertes par les Fonds de Roulement vont constituer le besoin à financer par endettement bancaire.

Tableau n°8 : Besoin de l'entreprise LAKANA (en Ariary)

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne
Besoin en fonds de roulement	1 552 319 389,99	965 808 452,41	849 271 646,59	983 765 972,28	-126 643 162,64	
FR-BFR	-100 897 597,05	125 755 750,47	9 266 460,59	21 069 530,13	- 38 976 060,57	-69 936 828,81
	FR < BFR	FR > BFR	FR > BFR	FR > BFR	FR < BFR	
Actif de Trésorerie (AT)	29 619 268,35	184 440 009,48	35 741 436,31	86 804 274,46	67 163 555,81	10 753 647,13
Un tiers (1/3)	-33 632 532,35	41 918 583,49	3 088 820,20	7 023 176,71	- 12 992 020,19	-23 312 276,27

Source : Auteur, Juillet 2017.

Le Besoin est financé entièrement par le Fonds de Roulement en 2013, 2014 et 2015. Cette situation donne lieu à une Trésorerie Nette positive. Par contre, les années 2012 et 2016 présente un Besoin en Fonds de Roulement supérieur aux Fonds, d'où l'existence d'une Trésorerie Nette négative. L'entreprise a donc besoin de 100 897 597,05 Ariary en 2012 et de 38 976 060,57 Ariary en 2016. En moyenne, LAKANA a besoins de 69 936 828,81 Ariary. L'Actif de Trésorerie de LAKANA va constituer les avoirs de l'entreprise, en d'autres termes les disponibilités en banque.

Figure n°2: Actif de Trésorerie ³¹ (en Ariary)

Source : Bilan Actif, MAZARS FIVOARANA, Juillet 2017.

³¹ Annexe 9.

Le montant de la trésorerie de l'entreprise LAKANA varie d'année en année. De 2012 à 2013, on remarque une importante augmentation de 154 820 741,13 Ariary. La trésorerie a connu une énorme chute entre 2013 et 2014 car la variation est de 81% par rapport à l'année 2013. L'année 2014 a été marquée par une hausse du montant de la trésorerie, partant de 35 741 436,31 Ariary en 2014, elle atteint 86 804 274,46 Ariary en 2015. Une baisse de 23% est constatée en 2016, la trésorerie de LAKANA est de 67 163 555,81 Ariary à cette date.

Tableau n°9 : Apport minimum (en Ariary)

	2012	2016	Moyenne
Besoin en fonds de roulement	1 552 319 389,99	- 126 643 162,64	
FR-BFR	- 100 897 597,05	- 38 976 060,57	-69 936 828,81
	FR < BFR	FR < BFR	
Actif de Trésorerie (AT)	29 619 268,35	67 163 555,81	10 753 647,13
Un tiers (1/3)	- 33 632 532,35	- 12 992 020,19	- 23 312 276,27

Source : *Auteur*, Juillet 2017.

L'entreprise LAKANA a besoin de 69 936 808,81 Ariary de fonds pour assurer la continuité de son exploitation. Cependant, elle a en sa possession que 10 753 647,13 Ariary de trésorerie disponible. Au minimum, LAKANA devra avoir 23 312 276,27 Ariary pour bénéficier d'un crédit bancaire.

3.3 Capacité d'endettement

Les établissements de crédit accordent une importance majeure à l'analyse de la capacité d'endettement d'une entreprise. Dans cette sous-section, analysons celle de l'entreprise LAKANA, en sortant parallèlement son ratio d'autonomie financière.

Les capitaux propres soustrait des emprunts et dettes financières donne la capacité d'endettement. Le tableau suivant récapitule cette capacité sur les cinq ans étudiés.

Tableau n°10 : Capacité d'endettement (en Ariary)

	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	1 422 821 335,19	1 113 148 235,00	954 763 608,06	591 544 903,28	108 844 588,98
Emprunts et dettes financières	36 233 521,84	36 233 521,84	36 233 521,84	190 341 997,39	135 669 265,42
Capacité d'endettement	1 386 587 813,35	1 076 914 713,16	918 530 086,21	401 202 905,89	-26 824 676,44

Source : Auteur, Juillet 2017.

La capacité d'endettement de l'entreprise LAKANA change d'une année à une autre. Elle ne cesse de décroître sur les cinq ans analysés. Allant de 2012 à 2013, il y a une baisse de 22%. En 2014, elle a diminué de 15%. Une importante baisse s'est réalisée en 2015, plus de la moitié soit de 56% par rapport à l'année 2014. L'année 2016 fut critique car la capacité d'endettement de l'entreprise LAKANA tourne au négative.

Procédons maintenant à l'analyse du ratio d'autonomie financière. On obtient ce ratio par la division des capitaux propres par rapport aux emprunts et dettes financières.

Tableau n°11 : Ratio d'autonomie financière (en Ariary)

	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	1 422 821 335,19	1 113 148 235,00	954 763 608,06	591 544 903,28	108 844 588,98
Emprunts et dettes financières	36 233 521,84	36 233 521,84	36 233 521,84	190 341 997,39	135 669 265,42
Ratio d'autonomie financière	39,27	30,72	26,35	3,11	0,80

Source : Auteur, Juillet 2017.

Le ratio d'autonomie financière de l'entreprise LAKANA ne cesse de décroître sur les cinq ans analysés. Partant de 39,27% en 2012, ce ratio diminue de 22% en 2013 et atteint 30,72%. Une baisse de 14% a été observée en 2014. Le ratio d'autonomie financière de l'entreprise est de 3,11% en 2015, une baisse de 88% a été constatée par rapport à l'année précédente. Ce ratio

atteint son seuil critique en 2016 avec une baisse de 74% par rapport à 2015. Ce ratio est égal à 0,8%. La question d'autonomie financière est remise en question.

3.4 Capacité de remboursement

Dans cette sous-section, tachons d'analyser la capacité de l'entreprise LAKANA à s'acquitter de ses obligation ou dettes. Les dettes divisées des capacités d'autofinancement donnent lieu à la capacité de remboursement.

Tableau n°12 : Capacité de remboursement (en: Ariary)

	2012	2013	2014	2015	2016
Dettes	36 233 521,84	36 233 521,84	36 233 521,84	190 341 997,39	135 669 265,42
Capacité d'autofinancement	-198 754 916,87	- 238 257 190,87	15 979 775,15	178 607 061,62	- 382 972 112,44
Capacité de remboursement	- 0,18	-0,15	2,27	1,07	- 0,35

Source : Auteur, Juillet 2017.

La capacité de remboursement de l'entreprise LAKANA est négative sur le deux première années analysées 2012 et 2013. Cette capacité s'est améliorée sur les deux années suivantes 2014 et 2015. On obtient une capacité de remboursement positive sur ces années, on constate parallèlement une baisse de 53% en 2015. La capacité de règlement de l'entreprise est de - 0,35% en 2016.

3.5 Poids de la dette

L'entreprise LAKANA a en sa possession des dettes financières dont elle doit s'en acquitter. Le calcul du poids de la dette est obtenu à partir du résultat d'exploitation divisé des dettes financière. Analysons l'impact des dettes sur l'entreprise LAKANA.

Tableau n°13 : Poids de la dette (en: Ariary)

	2012	2013	2014	2015	2016
Résultat d'exploitations	- 323 402 508,40	- 298 525 699,58	-100 921 830,81	14 623 244,59	- 527 912 224,90
Dettes financière	36 233 521,84	36 233 521,84	36 233 521,84	190 341 997,39	135 669 265,42
Poids de la dette	- 8,93	- 8,24	- 2,79	0,08	- 3,89

Source : Auteur, Juillet 2017.

Seule une année sur les cinq années étudiées présente un résultat positif. Le Poids de la dette est un ratio exprimé en année, l'idéal sera d'atteindre un résultat supérieur à 3 ans. Malgré cela, nous avons des résultats négatifs puisque le résultat d'exploitation de l'entreprise l'est. En d'autre terme le résultat dégagé par LAKANA ne peut recouvrir les dettes financières déjà contracté par l'entreprise.

Section 4 : Financement par placement

Analysons dans cette quatrième section les chances de LAKANA à accéder au placement financier par Bon de Trésor. Développons en premier lieu les possibilités de cette entreprise à souscrire au Bon de Trésor par Adjudication. En second lieu, étudions s'il est éventuellement probable pour LAKANA de contracter un Bon de Trésor Fihary.

4.1 Financement par Bon de Trésor par Adjudication

Il faut au minimum que l'entreprise dispose d'un montant minimum de 20 000 000 d'Ariary pour pouvoir accéder à cet instrument financier. Après analyse de ses disponibilités en banque, LAKANA peut souscrire pour à ce mode de financement.

La technique de l'adjudication « au prix demandé » est celle utilisée dans l'émission des Bons de Trésor par Adjudication. Le principe de l'adjudication met en concurrence les

soumissionnaires³². Donc l'entreprise ne doit ni soumettre une offre trop bas ni trop haut par rapport à la tendance sur le marché.

Pour rappel, la différence entre la valeur nominale et le prix d'achat constitue l'intérêt qui est précompté et exprimé en pourcentage l'an sur 360 jours et à deux décimales.

4.1.1 Marché primaire

Le marché primaire est le marché des nouvelles émissions. Ont accès à ce marché des Bons de Trésor par Adjudication, les intermédiaires de marché agréés et tous les souscripteurs potentiels. Nous avons analysé les résultats de Bons de Trésor par Adjudication le plus récent par rapport aux années étudiées.

Tableau n°14 : Résultat Bons de Trésor par Adjudication marché primaire courant 2016

Maturité	4 semaines	12 semaines	24 semaines	52 semaines	Total
Nombre de soumission	3	11	13	22	49
Montant annoncé	10	16	20	32	78
Montant soumis	4,5	31,03	30,61	47,38	113,52
Montant adjugés	4,5	29,03	20,47	36,2	90,2
Min/Max taux proposés (en %)	4,75 - 5,25	7,00 - 8,00	6,96 - 7,95	8,20 - 11,00	4,75 - 11,00
Min/Max taux acceptés (en %)	4,75 - 5,25	7,00 - 7,80	6,96 - 7,54	8,20 - 9,24	4,75 - 9,24
Taux moyen pondéré (en %)	5,14	7,35	7,49	9	7,93

Source : Banky Foibe ny Madagasicar (BFM ou BCM), Juillet 2017.

Il existe quatre types de maturité³³ qui sont de 4 semaines, 12 semaines, 24 semaines et 52 semaines. Les souscripteurs sont libre de fixé le taux qui leurs convient.

³² Recherche de l'offre la moins disant

Sur les 49 souscrit, seul trois ont souscrit à une maturité de 4 semaines dont le taux varie de 4,75% et 5,25%. La maturité de 52 semaines est le plus contracté par les souscripteurs avec un taux entre 8,20% et 9,24%. Le montant soumis est compris entre 4 500 000 Ariary et 47 800 000 Ariary. Le niveau de la trésorerie de LAKANA est compris dans cette fourchette de prix.

4.1.2 Marché secondaire

Le marché secondaire est le marché où se négocient les Bons de Trésor par Adjudication déjà émis. Les intervenants sur ce marché sont les entreprises qui ont des excédents de trésorerie et les épargnants qui ont des fonds à investir, et qui envisagent de les placer en Bon de Trésor. Les entreprises ou les personnes qui sont en possession de ce bon et qui ont besoin de liquidité.

Tableau n°15 : Résultat Bons de Trésor par Adjudication courant 2016

Maturité	4 semaines	12 semaines	24 semaines	52 semaines	TOTAL
Taux moyen pondéré précédent :	1,12%	5,50%	6,00%	7,85%	0,00%
Montant des transactions :	0	0	30 000 000,00	1 503 485 600,55	1 533 485 600,55
Nombre des transactions :	0	0	1	1	2

Source : Banky Foibe ny Madagascara (BFM ou BCM), Juillet 2017.

Comme dans le marché primaire, il existe 4 types de maturité dans le marché secondaire. Les maturités de 4 semaines et de 12 semaines ne présentent pas d'offre. Les maturités de 24 semaines et de 52 semaines sont les plus lancées sur ce marché avec un taux moyen pondéré de 6% pour les maturités de 24 semaines et 7,85%.

³³ 4 semaines: 1 mois, 12 semaines: 3 mois, 24 semaines: 6 mois, 52 semaines: 1 an et 1 mois.

4.2 Financement par Bon de Trésor Fihary

Tous les agents économiques du pays pourront profiter du nouvel instrument de placement, que constitue le Bon de Trésor Fihary. L'Etat de son côté, a une nouvelle solution pour améliorer les financements intérieurs. On peut souscrire au le Bon de Trésor Fihary avec seulement 1 000 000 Ariary.

Sur les cinq années analysées, le montant des disponibilités en banque de l'entreprise est compris entre 29 619 268,35 Ariary et 184 440 009,48 Ariary. Dans cette optique, LAKANA peut souscrire à un le Bon de Trésor Fihary pour un montant de 10 000 000 Ariary. On ne peut souscrire l'intégralité des disponibilités de LAKANA en guise de bon de trésor, d'où ce montant.

Tableau n°16 : Bon de Trésor Fihary (en: Ariary)

Maturité	Montant de la souscription	Taux annuel	Intérêt annuel	Intérêt fin de la maturité
1 an	10 000 000,00	9,10%	910 000,00	910 000,00
2 ans	10 000 000,00	9,80%	980 000,00	1 960 000,00
3 ans	10 000 000,00	10,70%	1 070 000,00	3 210 000,00

Source : Auteur, Juillet 2017.

Avec une maturité de 1 an et un taux de 9,10%, LAKANA peut avoir un intérêt annuel de 910 000 Ariary. La souscription à une maturité de 2 ans et un taux de 9,80% donne un intérêt annuel de 980 000 Ariary sur les 10 000 000 Ariary souscrite. LAKANA pourrait bénéficier d'un intérêt de 1 070 000 Ariary annuellement si elle opte pour une maturité de 3 ans.

Chapitre 4 : Analyse des forces et faiblesses

La situation de l'entreprise LAKANA nécessite une évaluation afin de dégager les risques et les anomalies éventuelles pouvant perturber le fonctionnement de cette dernière. Mais également d'identifier ses forces afin d'en ressortir les éventuels potentiels sur différents plans. Dans ce sens, nous allons présenter dans les sections suivantes ces éléments en analysant ses forces et ses faiblesses.

Section 1 : Analyse des forces

Il est important de pouvoir identifier les points forts d'une entreprise afin d'évaluer son potentiel. Par ailleurs, connaître ses atouts permet de déterminer les opportunités qui s'ouvrent à l'entreprise.

Nous indiquerons dans cette section les forces liées à l'entreprise LAKANA. Sortons les points essentiels ainsi que ses atouts majeurs qui pourront être bénéfique à cette dernière.

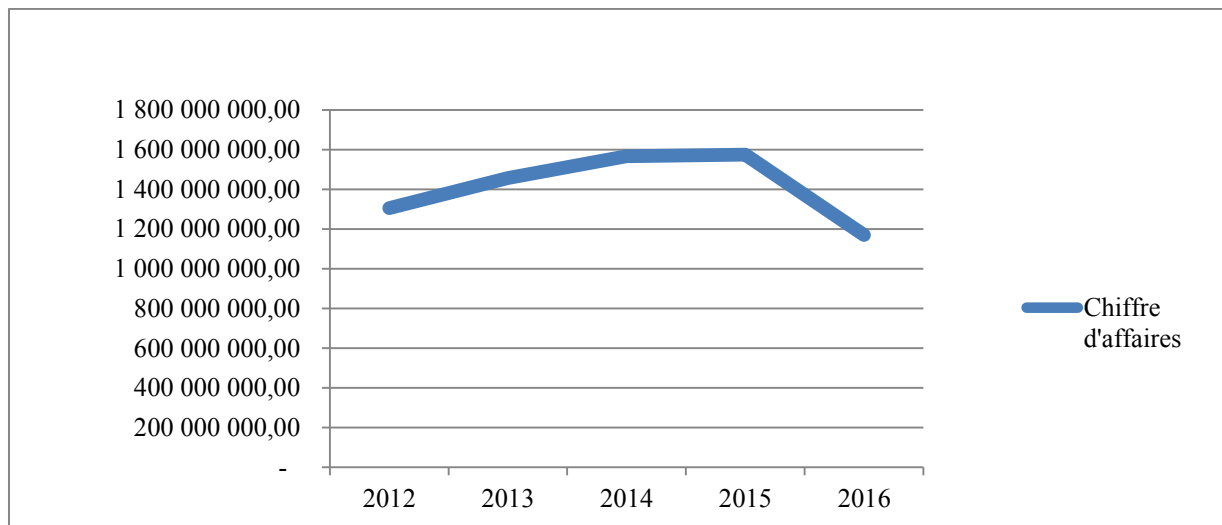
1.1 L'importance du chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaires ³⁴est l'ensemble de ventes réalisées par l'entreprise. Son niveau dépend en effet de la nature de son activité. Cependant, c'est un outil de comparaison pratique entre entreprises d'un même secteur d'activité. Le chiffre d'affaires peut être exprimé en valeur ou en volume.

En tenant compte de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et du secteur dans lequel elle exerce son activité, on peut dire qu'elle a un potentiel, évolution de son chiffre d'affaires.

L'analyse que l'on a menée était comprise entre 2012 à 2016, une période à laquelle Madagascar faisait face à une crise d'ordre politique. Ceci a affecté le plan social et surtout le plan économique des malgaches. L'insécurité, la baisse du pouvoir d'achat sont des conséquences qui ont affecté la vie l'entreprise LAKANA.

³⁴ Cours Analyse financière, 2013 et dico Larousse.

Figure n°3 : Evolution du chiffre d'affaires ³⁵(en Ariary)

Source : Compte de résultat, *cabinet Mazars Fivoarana*, Juillet 2017.

Cependant, elle a su développer un important chiffre d'affaires malgré l'influence de son environnement interne ³⁶ et de son environnement externe³⁷. Son chiffre d'affaires augmente petit à petit au fil sur les quatre premières années étudiées, par contre une baisse de 26% a été constatée en 2016. Le niveau du Chiffre d'Affaires de la société LAKANA se chiffre à plus de un milliard Ariary. On peut considérer cela comme une force.

Cela prouve que les clients ont besoin des produits et services de la société.

Si dans une telle situation l'entreprise arrive à stabiliser son Chiffre d'Affaires, nous pouvons espérer que ce chiffre augmentera voir doubler d'ici quelques années en espérant également une amélioration de la situation du pays.

1.2 L'existence d'un aide financier³⁸

L'Etat Malagasy est actionnaire au sein de l'entreprise LAKANA. Ce statut particulier lui donne un certain avantage. L'entreprise LAKANA jouit des subventions d'investissement venant de son actionnaire majoritaire. Un aide financier qui lui est salutaire pour la continuité de l'exploitation.

³⁵ Annexe 6.

³⁶ Pression et décision politique.

³⁷ Crise économique.

³⁸ Subvention de l'Etat.

De ce faite, l'entreprise bénéficie à part les ressources d'origine bancaire une autre ressource extérieure qui est les subventions de l'Etat. Ces ressources extérieures vont appuyer la trésorerie de l'entreprise LAKANA dans la continuité de son activité. Elles permettent aussi l'acquisition d'immobilisation utile à l'entreprise. En d'autre termes, les subventions émanant de l'Etat constitue une source de financement pour LAKANA.

Ainsi sont les forces de l'entreprise LAKANA, quand est-il de ces faiblesses ?

Section 2 : Analyse des faiblesses

Les points faibles d'une entreprise sont des volets auxquels celle-ci ne peut négliger car ils sont souvent la source de ses difficultés à surmonter, les problèmes dont elle fait face. Ainsi, dans cette section, nous allons identifier les problèmes et faiblesses de l'entreprise LAKANA pour pouvoir dégager les risques qu'elle encoure face à cela. D'après les informations partagées par nos collaborateurs auprès du cabinet MAZARS et le résultat de nos analyse, voici les points sur lesquels les faiblesses ont été relevés.

2.1 Mauvaise gestion

L'Etat Malagasy est l'actionnaire majoritaire de l'entreprise LAKANA. Malgré cela, elle est constituée sous forme de Société Anonyme et non comme une société d'Etat. Son statut ne lui confère pas une liberté totale dans les actions et surtout dans les décisions.

La plupart des sociétés d'Etat fait face à des difficultés financières, des problèmes de gestion et de mauvaise prestation identique à la situation de la JIRAMA et la compagnie AIR MADAGASCAR.

L'Etat est-il un mauvais administrateur ? La majorité de sociétés dirigées par ce dernier ne sont pas performantes, croulent sous des dettes inestimables et fait face à des grèves incessantes.

La participation de l'Etat dans l'entreprise peut être perçue comme une force (subvention de l'Etat) mais surtout comme une faiblesse. Car si le régime au pouvoir change, l'organisation de l'entreprise peut aussi changer avec.

2.2 Manque de personnel qualifié

On observe que les charges salariales sont bien plus supérieures par rapport à la richesse créée. On peut dire que la valeur ajoutée de l'entreprise LAKANA n'arrive pas couvrir les charges du personnel.

D'après le responsable de l'audit de LAKANA, cette dernière doit recourir à des lignes de découvert bancaire pour boucler les fins de mois et pour payer les employés.

Le nombre de salarié de LAKANA ne cesse de diminuer sur les cinq années analysées. La première année, l'entreprise comptait 801 salariés. Cela a baissé de 41% en 2013 et ne cesse de diminuer sur les deux autres années : baisse de 45% en 2014 et diminution de 33% en 2015. LAKANA comptait 688 employés en 2016.

Cependant, on observe une évolution contraire à cela au niveau des charges du personnel. Ces charges ne cessent d'augmenter malgré la diminution du nombre d'employé. On a observé une augmentation de 5% entre l'année 2012 et l'année 2013 ; Cela augmente de 3% en 2014 et de 1% en 2015. Une légère baisse de 5% a été constatée en 2016.

Tableau n°17 : Récapitulation des informations sur les ressources humaine de l'entreprise (en Ariary)

	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre d'employé	801	760	715	682	688
Charges personnel	740 071 333	780 485 527	800 963 502	809 705 147	772 757 038

Source : Mazars Fivoarana, Juillet 2017.

La moyenne d'âge du personnel est très élevée. Vu le sureffectif de la Société, le taux d'embauche a fortement diminué. Ce qui implique le manque de personnel qualifié, spécialisé et expérimenté, notamment en personnel de production qui est le cœur du fonctionnement de l'entreprise.

De plus, les employés de LAKANA sont en déphasage avec les innovations technologiques actuelles ainsi qu'avec les nouveaux systèmes de production dans le domaine naval.

Les charges salariales pèsent lourds sur le compte de résultat de l'entreprise LAKANA. Elle procède déjà à une diminution des effectifs mais cela n'affecte pas les charges salariales. Ceci

est une faiblesse car tant que ces charges sont à la hausse, l'entreprise ne parviendra jamais à réaliser un résultat positif.

2.3 Inexistence de matériel performant

LAKANA a en sa possession de vieilles infrastructures et des vieux matériels de production³⁹. Ces moyens matériels demeurent vétustes et obsolètes et dont les performances ne répondent plus aux normes de productivité et de sécurités mondiales.

L'usure de ces infrastructures et des matériels de production s'accroît d'année en année et entraîne des pannes fréquentes, des manques de précision et pénalisant la Société au niveau de délai d'exécution des travaux. Ce qui pourra créer l'insatisfaction des clients et affectera le chiffre d'affaires de l'entreprise. Le vieillissement des matériels présente alors une menace pour l'entreprise LAKANA. Cette situation constitue une faiblesse.

2.4 Insuffisance de moyen financier

Une étude antérieure a relevé que LAKANA n'est ni rentable ni solvable et présente des difficultés sur le plan financiers. Elle ne dispose pas assez de liquidité pour payer ses dettes et même de régler ses charges salariales.

2.4.1 Fragilité de la structure financière de LAKANA

D'après l'analyse de la structure financière, le Fonds de Roulements destiné pour financer l'activité de l'entreprise LAKANA est positif sur les quatre premières années analysées, s'en suivent ensuite d'un Fonds de Roulements négatif en 2016. Toutefois, Cet excédent n'arrive pas à couvrir les Besoins en Fonds de Roulement faisant place à une Trésorerie Nette négative. Une partie de ce besoin doit être nécessairement financé par des ressources externes. Une telle situation présente une menace pour LAKANA. Le Fonds de Roulement négatif de 2016 remet en question l'équilibre financière de l'entreprise analysée.

La santé financière d'une entreprise se reflète dans sa structure financière. L'octroi d'un crédit bancaire dépend de cette dernière. LAKANA ne disposant plus d'une bonne structure ne pourrait plus bénéficier d'une aide bancaire tant que cette situation ne s'améliore pas. La

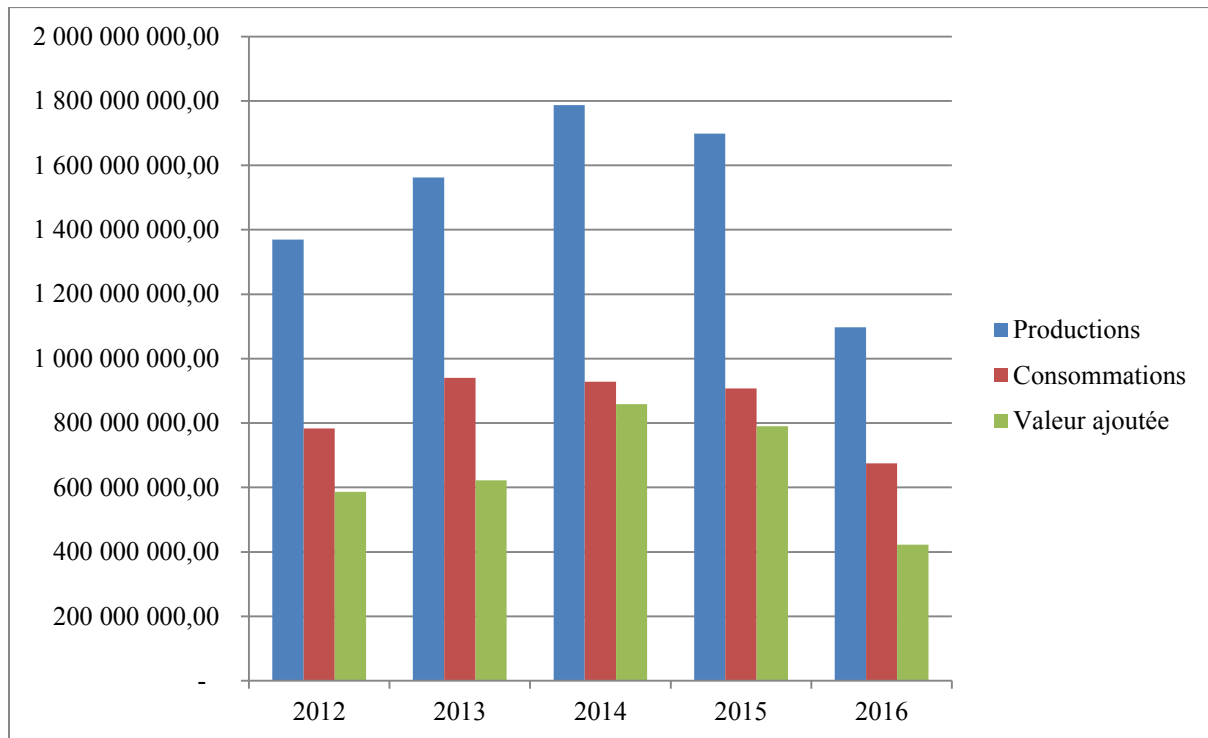
³⁹ Bassin de Radoub, bateaux portes, groupe Crépelle, grues...

fragilité de sa structure détruit son image non seulement auprès des partenaires d'affaires comme les banques mais aussi auprès de ses principaux collaborateurs, les actionnaires.

2.4.2 Charges élevées

Nombreux sont les charges de l'entreprise pour assurer son fonctionnement.

Figure n° 4: Production, Consommation et Valeur ajoutée ⁴⁰(en Ariary)



Source : *compte de résultat, Mazars Fivoarana, Juillet 2017.*

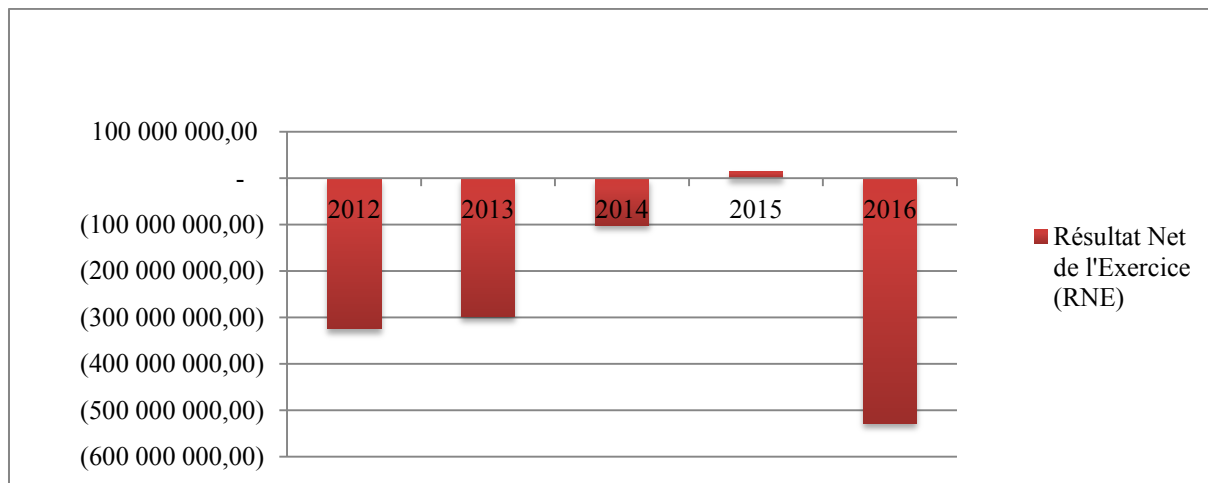
La consommation de LAKANA représente plus de 50% de la production laissant ainsi une Valeur Ajoutée insatisfaisante pour couvrir les autres charges de l'entité. Cette situation est perçue comme une faiblesse.

2.4.3 Un résultat décevant

L'entreprise LAKANA ne génère pas de bénéfice ⁴¹ sauf en 2015. En plus d'être insolvable, elle ne détient pas assez de trésorerie pour rembourser ses nombreuses dettes.

⁴⁰ Annexe 9.

⁴¹ Un résultat négatif.

Figure n°6 : Résultat Net de l'Exercice ⁴²(en Ariary)

Source : *compte de résultat, Mazars Fivoarana*, Juillet 2017.

Le résultat de l'entreprise LAKANA se dégrade de plus en plus. L'année 2016, son résultat atteint - 527 912 224,90 Ariary. Vu cette situation, l'entreprise n'arrive pas à concevoir une Capacité d'Autonomie Financière positive. Le financement par fonds propres est donc remis en question. Cette situation porte atteinte à la confiance des actionnaires au Dirigeant de la société. Tant que la société ne génère pas un résultat positif, on ne peut espérer une rémunération des capitaux investis, le paiement des dividendes. Les produits et services est très demandé certes, mais vu l'état des pertes on peut dire que l'entreprise n'est pas rentable.

2.4.4 Déséquilibre échéancier

Le délai moyen de recouvrement des créances indique le délai moyen du crédit accordé par l'entreprise à ses clients. En moyenne l'entreprise accorde 287 jours équivalents à 9 mois et 13 jours à ses clients. L'idéal est d'obtenir un ratio le plus faible possible. Ainsi, elle peut s'acquitter de ses dettes auprès des fournisseurs avec l'argent obtenu par les clients.

Le délai moyen de règlement des dettes exprime le délai moyen du crédit obtenu auprès des fournisseurs. Les fournisseurs de l'entreprise LAKANA accorde généralement 179 jours équivalent à 5 mois et 26 jours pour qu'elle s'acquitte de ces dettes. Contrairement au ratio de recouvrement client, l'idéal est d'obtenir un ratio élevé par rapport à ce dernier. Cependant le délai moyen de règlement des dettes est inférieur au délai que l'entreprise LAKANA accorde à ses clients.

⁴² Annexe 9.

Tableau n°18 : Délai de recouvrement créances clients et dettes fournisseurs (en Ariary)

	2012	2013	2014	2015	2016
Créances	1 085 037	1 414 587	1 302 559	1 510 517	818 701
	680,90	275,67	694,87	249,81	015,73
Chiffre d'affaires	1 567 072	1 747 475	1 566 782	1 574 015	1 170 046
TTC	778,81	362,50	584,98	249,23	620,60
Délai moyen de recouvrement de créances	249,26	291,42	299,29	345,48	251,90
Dettes	421 112	533 977	532 494	511 048	604 506
Fournisseurs	001,07	511,90	302,97	867,88	475,77
Achat TTC	939 877	1 128 368	939 877	1 128 368	1 113 860
	542,37	110,00	542,37	110,00	699,98
Délai moyen de règlement des dettes	161,30	170,36	203,96	163,05	195,38

Source : Auteur, Juillet 2017.

Le délai qu'accorde LAKANA à ses clients est bien plus supérieur par rapport à ce qu'elle obtient auprès de ses fournisseurs. Ce qui empire l'état de sa trésorerie d'où le fait que cette situation constitue une faiblesse.

2.4.5 Insuffisance d'autonomie financière

Pour faire face à ces nombreux problèmes financiers, l'entreprise LAKANA est obligée de recourir au différents concours bancaires et même en dépendre. Cette dépendance au crédit bancaire ne fait qu'alourdir les charges financières. En conséquence, les dettes financières de l'entreprise sont pesante par rapport à ces capitaux propres ce qui remet en doute son autonomie financière.

Dans l'étude de La règle de l'endettement maximum, nous avons procédé à l'analyse du ratio d'Autonomie financière de LAKANA. En 2016 par exemple, ce ratio est égal à 0,8% le montant des capitaux propres est approximativement égale au montant des emprunts et dettes financière. Cette situation présente un énorme risque pour l'entreprise. LAKANA bénéficie d'une aide financière venant de l'Etat Malagasy pour assurer la continuité de son activité. Mais cela n'atténue pas les problèmes financiers de l'entreprise ce qui fragilise davantage sa structure financière.

Par ailleurs, l'entreprise est exposée au risque de taux de changes car près de 85% de ces clients sont des clients étrangers. Les pertes de change que subit la société sont enregistrées en tant que charges financière. Ces charges sont bien plus importantes par rapport au produit financier. Elle donne lieu à un résultat financier négatif affectant le résultat net d'exploitation.

Une entreprise ne peut se développer tant que sa situation financière est critique. Ceci est perçu comme une énorme faiblesse pouvant mettre en danger l'entreprise.

Section 3 : Vérification des hypothèses

Une entreprise peut subvenir à ses besoins par ses propres moyens ou fonds propres. L'utilisation de ce dernier n'engage pas celle-ci à verser des intérêts ou à rembourser une obligation. Ce qui fait de ce moyen de financement, l'une des meilleures manières de ravitailler l'entreprise en fonds. La Capacité d'Autofinancement permet de calculer ses fonds disponibles. On obtient cette capacité à partir du Résultat Net d'Exploitation ou de l'Excédent Brut d'Exploitation. Après évaluation, la Capacité d'Autofinancement de LAKANA est négative. Ce résultat est obtenu du fait que LAKANA ne dégage pas assez de Résultat Net d'Exploitation. Vu cette situation, l'entreprise ne peut ni financer ses investissements, ni assurer le remboursement de certaines dettes mais surtout ne peut pas rémunérer ses actionnaires à partir des dividendes. Notre hypothèse est confirmée dans un sens car le financement par fonds propres constitue une source de financement efficace. Cependant, LAKANA ne dispose pas de fonds pour s'autofinancer ce qui nous emmène à dire **que notre hypothèse est infirmée.**

Une banque joue un rôle d'intermédiaire entre ceux qui ont de l'argent, mais n'en servent pas tout de suite, et ceux qui ont besoin d'argent mais qui n'en ont pas. Dans cette démarche, elle accorde divers crédit bancaire pour aider une entreprise à financer son activité. Généralement, Elle octroie un crédit à une entité après un calcul minutieux et une analyse approfondi. Elle examine entre autres la structure financière, l'apport minimum, la capacité d'endettement, la capacité de remboursement et le calcul du poids de la dette. Après évaluation, nous avons relevé : que la structure financière de LAKANA se fragilise ; qu'elle ne dispose pas de l'apport minimum pour un crédit ; qu'elle est assailli par des emprunts et dettes financières qui met en cause son autonomie financière ; qu'elle n'a pas les moyens de rembourser ces actuels dettes. Vu cette situation alarmante, il est difficile pour l'entreprise LAKANA de bénéficier d'un financement d'origine bancaire. **Ainsi, notre hypothèse**

comme quoi les crédits bancaires sont idéals pour financer les activités de l'entreprise est démentie.

Il ne faut pas laisser les fonds dormir. Différents moyens existent pour permettre à une entreprise de fructifier ces avoirs. Parmi eux, il y a les souscriptions en bon de trésor. Le Bon de Trésor par Adjudication est un placement de fonds dont le montant minimum s'élève à 20 000 000 Ariary. Le Bon de Trésor Fihary est un instrument financier. On peut souscrire à cet instrument avec seulement 1 000 000 d'Ariary. Après évaluation des disponibilités de LAKANA, elle peut souscrire à ces différents bons de trésor. La soumission à un Bon de Trésor par Adjudication relève d'une stratégie bien définie. Il faut analyser les tendances des offres sur le marché tant au niveau des taux proposés, sur les montants et sur la maturité. La souscription de LAKANA au différent bon de trésor présente de multiple avantage. **On peut donc confirmer notre hypothèse selon quoi les placements en bon de trésor peuvent constituer une source de financement.**

A travers cette deuxième partie, on a pu dégager le résultat de nos analyses sur l'entreprise LAKANA. On a pu mener une étude concernant la structure financière de cette dernière à travers l'analyse fonctionnelle ; analyser ses fonds propres à partir de la détermination de sa Capacité d'Autonomie Financière; étudier s'il est faisable pour l'entreprise de financer ses activités à partir des crédits bancaires et le mode de financement par bon de trésor. En parallèle, nous avons développé les forces et les faiblesses de la société. Nous avons relevé deux forces qui sont l'importance du chiffre d'affaires qu'elle réalise et l'aide prodigué par l'Etat à travers les subventions d'investissements. Après analyse, l'entreprise LAKANA a énormément de problème surtout d'ordre financier. Nous allons les développer dans la prochaine partie nos recommandations pour améliorer davantage la situation financière de LAKANA dans le but de contourner les problèmes constatés.

Partie III : SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

Après analyse de la situation de l'entreprise LAKANA à travers laquelle nous avons dégagé les problèmes à laquelle elle est confrontée et les forces dont elle dispose. Nous avons relevé différentes faiblesses qui affectent la société LAKANA dans la poursuite de ces activités. Des problèmes soulevés concernent deux points à savoir la gestion dont la gestion des ressources humaines et des ressources matérielles ; et l'état critique de sa situation financière. Nous souhaitons faire part de nos recommandations pour permettre son bon fonctionnement et épanouissement. L'objectif de cette partie étant d'indiquer les solutions possibles pour contourner, voire éliminer les problèmes constatés. Parallèlement, nous développerons les stratégies pour mettre en place ces recommandations ainsi que les possibilités qui peuvent être envisagé à sa réalisation. Nous indiquerons aussi les limites tardant la mise en œuvre de ces dernières. Cette troisième partie sera divisée en deux chapitres : Proposition de solutions sur l'aspect générales et sur le plan financier.

Chapitre 5 : Solutions sur l'aspect générales

On a relevé de nombreuses faiblesses en ce concerne la situation financière de l'entreprise LAKANA. Pour contourner ces problèmes, voire les éliminer, nous souhaitons émettre nos solutions, sa mise en place et surtout les perspectives attendues à sa réalisation.

Dans le but de résoudre les faiblesses que rencontre LAKANA, nous croirons que quelques points doivent être révisés ou améliorés. C'est ce que nous développerons dans cette première section.

Section 1 : Mise en place d'un système de contrôle interne

L'entreprise LAKANA doit évaluer l'exécution des procédures existante au sein de l'entreprise à partir du contrôle interne.

*« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »*⁴³

Le contrôle interne désigne alors le système global des contrôles qui s'exercent au sein d'une entité donnée, visant à assurer la bonne application de la réglementation et des procédures comptables et financières.

Il est recommandé à l'entreprise de procéder à un contrôle interne non seulement dans cette optique mais surtout pour vérifier si **la procédure mis en place convient ou non à l'entreprise étudiée**. Le contrôle interne est réalisé à titre de mesure préventive.

⁴³ L'Ordre des Experts Comptables, 1977.

1.1 Plan de mise en œuvre d'un système de contrôle interne

Le contrôle interne peut être réalisé par une personne de l'entreprise, mais il est plus objectif de confier cette fonction à une personne externe, en exemple un auditeur ou un contrôleur.

L'auditeur ou le contrôleur consigné à cette fonction devra avoir les qualités suivantes : minutieux c'est-à-dire très appliqué et soigné dans les moindres détails, rigoureux en d'autre terme être exigeant et rationnel.

Il devra, premièrement maîtriser les principes du contrôle interne qui sont le principe d'organisation et séparation de fonctions, le principe d'information et Qualité du personnel, le principe de permanence, le principe d'universalité, le principe d'harmonie, le principe d'intégration et d'autocontrôle. Deuxièmement, il doit connaître l'activité de l'entreprise, son organisation surtout son fonctionnement. Et en fin connaître la procédure en vigueur et son application.

L'auditeur ou le contrôleur aura pour principal tâche de suivre l'exécution des procédures dans les moindres détails, ressortir les écarts entre la théorie et la pratique en ce qui concerne la procédure, dégager les points nécessitant plus de contrôle et d'émettre ses opinions sur l'exécution des procédures si elles sont conviennent ou pas à l'entreprise.

L'auditeur ou le contrôleur assigné à cette tâche doit être un homme ou une femme âgé entre 25 à 40 ans, titulaire d'un diplôme de MASTER I au minimum en Audit ou équivalent. Il ou elle devra avoir au minimum trois ans d'expérience dans le domaine. Nous recherchons une personne ayant effectué plus de quatre chantier, une personne ayant des références.

1.2 Impact de la mise en place du système de contrôle interne

La mise en place d'un système de contrôle interne assurera une meilleure maîtrise de l'exécution des procédures, limitera les risques et définira les points de contrôle. Ce système améliorera parallèlement la réalisation du travail effectué par chacun en qualité, et ce dans un moindre délai.

Mettre en œuvre ce système de contrôle interne engage LAKANA à des frais supplémentaire. Cependant, LAKANA vu la fragilité de sa santé financière ne peut dans l'immédiat mettre en place cette solution.

Section 2 : Mise en place d'un système d'évaluation de performance personnel

Les personnes sont souvent considérées comme les plus difficiles ressources à gérer. Par contre, elles jouent un grand rôle dans la réalisation des objectifs de l'entreprise dont la présence de personnes compétentes, productives et efficaces demeure toujours indispensable.

On peut accroître la performance de l'entreprise en se basant sur la valorisation du capital humain.

L'évaluation de la performance consiste en un ensemble de procédures systématiques destinées à juger les qualifications, les mérites des membres de l'organisation, la performance passée et présente ainsi que sur le potentiel futur d'un subordonné en regard de l'environnement de son travail.

Un entretien qui s'effectuera annuellement ou semestriellement. Elle est destinée à évaluer les qualités professionnelles et techniques de chaque salarié, ses points forts et ses points faibles en matière de **compétences** et de **rendement**. Elle a pour but d'obtenir des informations permettant de choisir les décisions appropriées : **Formation, Mobilité⁴⁴, promotion et licenciements**.

2.1 Démarche de mise en place d'un système d'évaluation

Dans le but de prendre la bonne décision concernant les formations, les mutations ou les licenciements que l'on procède à une évaluation de la performance d'un salarié. La mise en place d'un bon système d'évaluation nécessite trois phases.

La première phase consiste à faire quelques préparations. Le responsable de l'évaluation doit préparer la liste des personnes à évaluer ainsi que les séries de questions à poser.

Pour établir la liste des personnes à évaluer Il faut d'abord recenser les employés et arrêter leur nombre ; puis sectionner les employés selon le service à lequel ils sont rattachés en se référant à l'organigramme; et enfin regrouper les employés selon leurs attributions ou leur fonction au sein de l'entreprise.

⁴⁴ Mutation, et affectation.

Pour que le résultat de l'évaluation soit pertinent, il faut poser des questions pertinentes. Le résultat du contrôle interne peut intervenir pour aider le responsable de l'évaluation à préparer le questionnaire ainsi que le fiche de poste.

L'évaluateur doit connaître en premier lieu le travail demandé, en second la finalité du poste et enfin le profil requis pour le postes.

Pour établir les questionnaires, il faut établir les questions en fonction du groupes d'évalué par exemple les opérationnels, les commerciales, les financiers, et autres ; l'élaboration de ces questionnaire nécessite une consultation des cadres concernés sur le travail exécuté.

En appui, nous avançons l'utilisation d'un document est appelé « **Fiche d'évaluation**⁴⁵ » comportant : date d'embauche – date d'occupation du poste actuel – points forts – points faibles au niveau de – points à améliorer – orientation carrière est utile.

La seconde phase est l'évaluation proprement dite. Ceci est présenté comme un sorte d'entretien entre le responsable de l'évaluation ou un représentant de la direction des ressources humaines avec l'évalué.

La troisième phase et dernière phase consiste à l'exploitation des résultats de l'évaluation.

Ses traits de personnalité, ses comportements, son niveau d'atteinte d'objectifs fixés, ces critères vont constituer les éléments d'analyse. En principe, l'évaluation doit porter sur les points forts et faibles de l'individu et sur l'ensemble de sa performance.

C'est sur la base de ces points forts et points faibles que l'entreprise LAKANA devra fonder ces décisions concernant : les formations, les mutations, les promotions et les licenciements.

Après évaluation des points forts et points faibles de chacun, il est recommandé à l'entreprise de procéder à une formation.

Une formation est un enseignement destiné à donner à une personne ou un groupe les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité.

Il est recommandé pour l'entreprise d'organiser une formation sur l'utilisation des nouvelles avancées technologiques car ces derniers contribuent à l'amélioration du travail. De plus, il a

⁴⁵ Annexe 16.

était relevé que les salarié de l'entreprise LAKANA sont en déphasage par rapport aux révolutions techniques et technologiques.

2.2 Démarche pour la mise en pratique des formations

Tenant compte des évaluations faites, l'entreprise LAKANA doit regrouper les points faibles à corriger et les points forts à renforcer.

LAKANA doit d'abord mesurer les faiblesses de chacun ; ensuite, identifier les faiblesses qui nécessite une importante investigation et celle qui sont facile à corriger et en fin, examiner les taches et les fonctions nécessitant une formation à partir du résultat.

Organiser des formations en précisant : à quoi consiste la formation, à qui elle est destinée, à qui elle sera utile, sa durée, et quels seront les résultats attendus ; dans le but d'inciter le personnel à suivre la soit disant formation.

L'entreprise peut aussi organiser des formations à titre d'informations personnelles pour les salariés comme ce qu'organise la CNaPS auprès des entreprises.

Les facteurs de motivation sont des éléments qui incitent un individu à **fournir un bon rendement**. Un facteur de motivation est un élément qui influe sur le comportement d'un individu.

Ce que doit faire un dirigeant, c'est faire appel aux facteurs de motivation qui inciteront les employés à travailler efficacement pour l'entreprise qui les emploie. Pour qu'une entreprise soit efficace et florissante, il faut qu'un nombre suffisant de besoins individuels soient stimulés et satisfaits.

2.3 Stratégie de motivation du personnel

Les ressources humaines sont les ressources les plus difficiles à gérer car elles sont composées par des personnes diversifiées. De ce faite, il est difficile d'identifier un à un le besoin à satisfaire de chacun pour les motiver.

Pour installer un système de motivation efficace, il faut : identifier les besoins non comblés c'est-à-dire les besoins non remplis peut être utilisé pour motiver une personne et agir en fonction de ces derniers.

En exemple, si le besoin de sécurité est le besoin non comblé, la disposition d'un transport personnel sera l'action à entreprendre.

La mise en place de ces moyens de motivation réclame de l'argent. D'autres moyens ne réclamant pas nécessairement de ressource financière existent, les mots. Il faut féliciter le salarié sur le bon travail effectué, en lui souhaitons de continuer ainsi. Les mots d'encouragements aussi peuvent être motivants pour les subordonnés :

En effet, de simple phrase peut stimuler, motiver le personnel et lui pousse à multiplier les efforts pour un meilleur rendement.

2.4 Résultat escompté

Une étude a conclu que l'évaluation de la performance donne à l'évalué une certaine rétroaction en ce qui concerne la façon dont il s'acquitte de son travail ; elle sert également à établir un lien entre sa performance et sa rémunération. Etre remarqué grâce à sa compétence, mesurer sa propre efficacité, se voir progresser dans son travail, voilà des aspects qui contribuent effectivement à motiver plusieurs salariés. Le salarié cherche à réaliser ses ambitions et à satisfaire le besoin d'épanouissement propre à chaque être humain.

L'évaluation de la performance contribue aussi à un licenciement justifié. Ainsi fait, les charges salariales ne pèseront plus sur le compte de résultat de LAKANA. Nous estimons que la mise en place de nos recommandations garantira la productivité des salariés.

La mise en place d'une évaluation du personnel est limitée dans le temps. En effet, le suivi de différentes étapes requiert du temps. Toutes les étapes sont importantes pour avoir les résultats escomptés. Elle ne doit donc pas être négligée. Cette recommandation nécessite aussi l'aval du comité de Direction de l'entreprise LAKANA.

Section 3 : Acquisition et maintenance de matériels

Pour mémoire, le vieillissement des infrastructures et des matériels de production pénalise l'entreprise au niveau du délai d'exécution des travaux, au risque de réduire la satisfaction des clients.

Ces vieilles infrastructures ne correspondent plus aux normes exigées. Il est donc recommandé de renouveler ces moyens matériels, non seulement dans le but d'être plus performant ou plus productif mais surtout dont le but de fidéliser la clientèle.

L'entreprise par manque de moyens, ne peut faire de grands investissements. Dans cette optique, il est suggéré à l'entreprise LAKANA d'augmenter la maintenance réalisée sur les machines industrielles. Ainsi fait, l'entreprise anticipera les éventuelles pannes.

L'entreprise doit utiliser les amortissements et les gains obtenus suite à des opérations de cessions pour financer l'acquisition de nouveau matériel. Cependant, d'après le tableau de flux de trésorerie, la variation de trésorerie est négative sur les trois premières années même après incorporation des amortissements. Cela a augmenté à la quatrième année suite à une augmentation des opérations de cessions. Il est vivement recommandé de vendre les machines qui ne sont plus utiles à l'entreprise analysée.

L'entreprise LAKANA dispose à son actif de vieille infrastructure et des vieux matériels de production. Il a été suggéré à cette société de renouveler les immobilisations soit de les entretenir plus souvent.

3.1 Démarche pour l'acquisition

L'entreprise LAKANA doit analyser et évaluer l'ensemble de ces actifs ou immobilisations corporelles. A partir de cette évaluation, il faut ressortir les immobilisations usées qui ne peuvent plus être utilisées et qui sont totalement amorties ; les immobilisations qui nécessitent des réparations ou des maintenances; les immobilisations non essentielles à l'entreprise et ceux qui ne répondent plus aux normes ; les immobilisations pouvant être vendues et pour finir les immobilisations et infrastructures dont l'entreprise aura besoin pour poursuivre son activité.

Après détermination de l'état des différents actifs de LAKANA. Les dirigeants de l'entreprise devraient établir un budget prévisionnel d'acquisition, en tenant compte du budget de trésorerie. Ainsi réalisé, dans le but de connaître le moment propice pour procéder à l'achat.

Le budget de trésorerie synthétise les encaissements et les décaissements provenant de tous les autres budgets. L'objectif du budget de trésorerie est de réaliser l'ajustement entre les encaissements et les décaissements, en recherchant une utilisation optimale des disponibilités⁴⁶. En cas d'excédent, les liquidités seront placées. En cas de déficit, il conviendra de rechercher les ressources de crédit à court terme les plus avantageuses.

Illustrons nos recommandations par un exemple concret, en établissant un budget de trésorerie sur un semestre. Relatons dans ce tableau l'ensemble des encaissements du mois soustrait du montant des décaissements. A partir de ce calcul, donnons le niveau de trésorerie de l'entreprise.

Tableau n°19: Exemple d'un budget de trésorerie (en Ariary)

	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Encaissements	89 333 333,33	80 000 000,00	80 000 000,00	111 111 111,11	108 888 888,89	106 666 666,67
Décaissements	78 571 111,11	80 911 111,11	123 938 888,89	125 700 000,00	79 788 888,89	88 883 333,33
Soldes mensuels	10 762 222,22	- 911 111,11	- 43 938 888,89	- 14 588 888,89	29 100 000,00	17 783 333,33
Trésorerie début du mois	12 393 333,33	23 155 555,56	22 244 444,44	- 21 694 444,44	- 36 283 333,33	- 7 183 333,33
Trésorerie fin du mois	23 155 555,56	22 244 444,44	- 21 694 444,44	- 36 283 333,33	- 7 183 333,33	10 600 000,00
	acquisition	acquisition				acquisition

Source : Auteur, Août 2017.

Il convient de faire des investissements au moment où la trésorerie s'apprécie. Dans l'illustration donnée, il est propice à l'entreprise de réaliser ces acquisitions au mois de juillet, d'août et de décembre.

⁴⁶ Notion de trésorerie zéro.

L'entreprise est confrontée à des problèmes financiers et ne peut faire de nouveau investissement. Cependant, elle dispose des amortissements et des encaissements obtenus suite à des cessions d'immobilisation.

L'amortissement est une charge non décaissable constitué par l'entreprise par respect du principe de prudence⁴⁷. Les amortissements sont la constatation comptable de la dépréciation du bien, et permettant ainsi **le renouvellement du bien**. C'est surtout une rétention de résultat, une sorte **d'épargne** qui sera utilisée dans la notion d'**autofinancement**.

Les encaissements sur cessions d'immobilisations sont la somme obtenu après revente d'un actif de l'entreprise. Ils sont généralement utiliser pour **renouveler les matériels céder**.

Tableau n°20: Ressource financière disponible pour le renouvellement des matériels industriels (en Ariary)

	2012	2013	2014	2015	2016
	Selon Bilan Comptable				
Immo corporelle (Valeur brut)	4 247 398 424,53	3 918 338 398,11	3 973 793 604,15	4 307 514 076,57	4 475 932 761,21
Amortissement	3 736 696 314,39	3 339 147 328,74	3 444 411 384,77	3 576 240 002,49	3 712 980 983,75
Immo corporelle (Valeur nette)	510 702 110,14	579 191 069,37	529 382 219,38	731 274 074,08	762 951 777,47
	Selon le Tableau de Flux de Trésorerie				
Décaissement sur acquisition d'immo	65 184 443,68	210 636 353,26	214 120 388,65	150 464 842,04	87 124 571,39
Encaissement sur cessions d'immo	-	489 997 114,29	-	-	-
Montant disponibles pour une éventuelle acquisition	3 736 696 314,39	3 829 144 443,03	3 444 411 384,77	3 576 240 002,49	3 712 980 983,75

Source : Auteur, Août 2017.

⁴⁷ Plan Comptable Générale 2005.

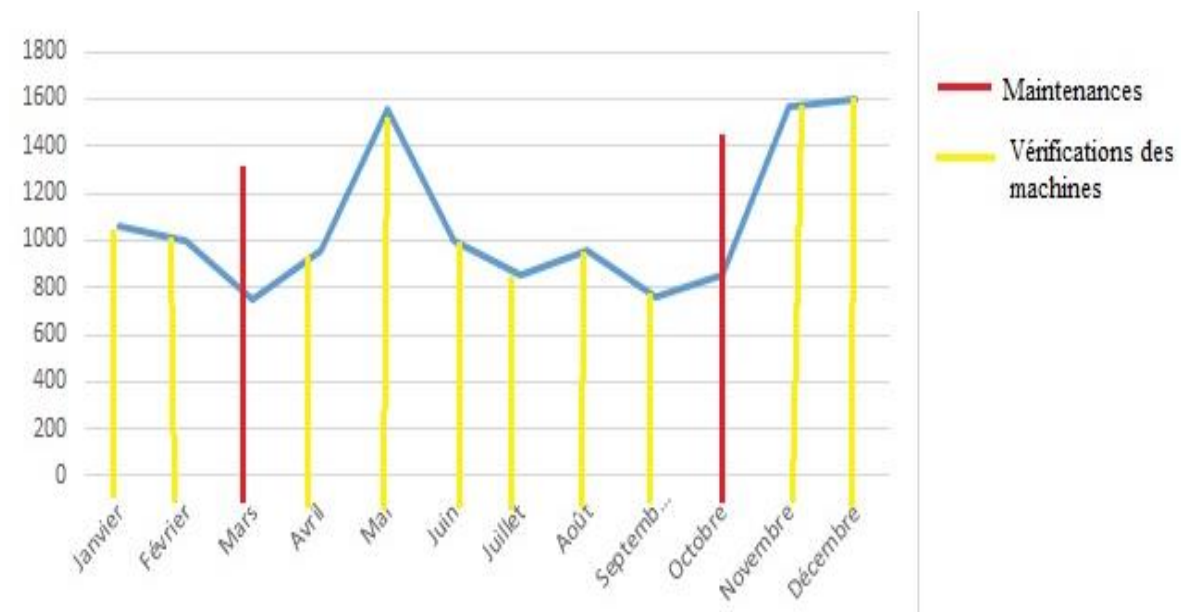
L'entreprise dispose en moyenne de 3 659 894 625,68 Ariary pour réparer ou renouveler ces immobilisations à partir des amortissements et des encaissements sur cession d'immobilisation.

3.2 Démarche pour l'entretien des outils industriels

Vu les moyens financiers de la société LAKANA, il est approprié d'effectuer des programmes de maintenances sur les machines de production de l'entreprise. Ces programmes de maintenance peuvent se faire périodiquement, c'est-à-dire à une date donnée. Mais les maintenances et l'entretien des outils des machines engagent des coûts. Nous estimons que le programme d'entretien devra se faire en fonction des productions annuelles.

A titre d'exemple, présentons un modèle de calendrier de maintenances des machines

Figure n°6 : Exemple de calendrier pour les maintenances et les vérifications⁴⁸



Source : Auteur, Août 2017.

Pour l'élaboration de ce calendrier, il faut dans un premier temps, présenter graphiquement le niveau de production. A partir de ce graphe, identifions les périodes où on compte le plus grand nombre de production. Dans notre illustration, on remarque plus de production au mois de mai, de juin, de novembre et décembre. Nous sommes convaincus, qu'un entretien

⁴⁸ Annexe 21.

devra se faire 1 mois voire 2 mois avant cette date. Ainsi fait, nous pouvons garantir de l'efficacité de LAKANA dans l'exécution de son travail.

Nous estimons aussi qu'une vérification doit s'opérer mensuellement pour contrôler l'état des machines en vue de minimiser les pannes.

3.3 Résultat attendu au renouvellement des machines

L'acquisition de nouvelles immobilisations augmente la performance de l'entreprise LAKANA dans la réalisation de ces prestations. Les travaux seront effectués en bonne et due forme et surtout dans les meilleurs délais. Ce qui favorisera la satisfaction de la clientèle et même une augmentation du part de marché. Ceci contribuera à une augmentation éventuelle du chiffre d'affaires de l'entreprise.

De plus une entreprise à la pointe de la technologie est une entreprise qui peut faire face aux concurrents.

L'idéal sera d'obtenir de nouvelle machine performante, mais par manque de ressource et de moyens financiers, LAKANA est obligée d'acheter une immobilisation d'occasion. L'accès à certaines informations a limité nos recherches dans la formulation de solution.

Chapitre 6 : Solutions sur l'aspect Financiers

L'entreprise a des difficultés financières. Pour remédier à ce problème, nous recommandons à l'entreprise LAKANA d'agir sur deux principaux volets : les créances clients et les charges. Il convient aussi à LAKANA de placer son argent en souscrivant à des bons de trésor et d'élaborer des stratégies par rapport à la variation des taux de changes.

Section 1 : Réduction du délai accordé au client

La sécurisation du poste client joue un rôle essentiel dans la maîtrise des coûts d'exploitation du Besoin en Fonds de Roulement. Pour le cas de l'entreprise LAKANA, il est recommandé de prendre des mesures préventives et des mesures curatives.

Pour éviter que les clients ne payent pas leurs créances, il faut prendre des mesures préventives notamment la réduction du délai sur les créances et l'octroi de réduction commerciale.

1.1 Réduction de l'échéancier client

Il faut que les clients payent très vite leurs dettes vis-à-vis de l'entreprise pour augmenter le niveau de sa trésorerie. Ainsi, l'entreprise peut s'acquitter de ces dettes vis-à-vis de ses fournisseurs. Il est donc recommandé à l'entreprise de réduire le délai qu'elle accorde à ses clients, pour le recouvrement des créances et ce par rapport au délai de paiement des fournisseurs.

Les risques de non recouvrement des créances ne cessent d'augmenter. Pour y remédier, il est préférable pour l'entreprise d'appliquer les différentes techniques d'évaluation des risques client.

LAKANA doit établir une fiche individuelle pour chaque client, une fiche contenant son nom, son activité, une adresse exacte, les numéros à laquelle on peut le joindre, son adresse mail, la destination du navire et surtout une assurance. Ces informations doivent être complètes pour bénéficier d'un crédit. Il est important de mettre à jour ces informations pour pouvoir localiser ou joindre le client.

L'évaluation se fait par rapport à l'historique de paiement du client. L'évaluation des risques fait, l'entreprise peut envisager de donner un crédit au client évalué avec un délai inférieur à 180 jours, qui est le délai moyen de règlement des dettes.

Les renseignements concernant le client complet, nous estimons que le délai et le pourcentage de crédit accordé doit dépendre de la qualité du client que nous récapitulons à travers le tableau suivant.

Tableau n°21: Base des critères d'octroi de crédit

Cotation	Catégorie	Critère sur la base de Règlement créances	Actions	Validité du Crédit autorisé	Pourcentage du crédit
1 très bon	Sains	Bon client, bon payeur, paie avant l'échéance	A privilégier	Au plus tard 170 jours (moins de 6 mois)	50% du montant total de la somme due
2 bon		Bon client, bon payeur	A privilégier		
3 assez bon		Bon client mais présentant 1 à 2 retards de paiement	A privilégier mais traiter les problèmes en amont avec le client	Entre 4 à 5 mois	45% du montant total de la somme due
4 acceptable			A conserver en étant attentif à l'évolution de l'affaire		
5 sain mais	Sensibles	Client présentant quelque	A conserver mais se poser la	Entre 2 à 3 mois	25% du montant total de la somme due

sensibl e		défaut de paiement.	question du maintien de la relation. Renforcer les garanties		
6 douteu x	En défaut	Existence de pertes probable, constatation des Pertes de valeur	Réduire les engagement s progressive ment Provisionne ment : si nécessaire	0	0
7 compro mis		Pertes irrécouvrable		0	0

Source : Auteur, Août 2017.

La meilleure façon de réduire le délai sur les créances est d'identifier, analyser et surveiller chacun de ses **risques individuellement**.

Pour évaluer les risques individuellement, on doit passer par un ensemble de processus :

Pour pouvoir établir une fiche client, il faut recueillir des informations de base sur le client à savoir la raison sociale, l'activité, l'adresse, la destination ou le trajet, l'assurance, etc. Il convient ensuite de demander comment le client souhaite régler sa note. Ces informations complète, l'accord d'une créance vient ensuite après analyse de l'historique de paiement du client.

Il est à rappeler que plus le client présent des difficultés à régler sa créance plus, le délai qui lui est accordé diminue, de même le pourcentage de crédit autorisé. Dans la situation ou le client est classé douteux, ce délai et pourcentage est réduit à zéro pour éliminer tous risques de non recouvrement.

1.2 Offre de réduction commerciale

Nous sommes convaincu que l'entreprise LAKANA doit aussi recourir au différent réduction commerciale pour inciter les clients à payer leurs créances avant l'échéance d'une part et d'autre part pour les fidéliser. Il existe différent réduction commerciale dont l'escompte, les remises, les rabais, les ristournes.

L'entreprise LAKANA peut donner des réductions par rapport à l'achat effectué. Nous proposons à partir du tableau suivant un exemple de remise possible

Tableau n° 22: Exemple de remise possible (en Ariary)

Montant de l'achat	Remise de	Montant de la réduction	Somme due
Plus de 10 000 000	7%	700 000,00	9 300 000,00
Entre 10 000 000 MGA à 5 000 000 MGA	6%	300 000,00	4 700 000,00
Entre 5 000 000 MGA à 2 000 000 MGA	5,5%	110 000,00	1 890 000,00
Entre 2 000 000 à 1 000 000 MGA	5%	50 000,00	950 000,00

Source : Auteur, Août 2017.

L'entreprise peut aussi donner des réductions commerciales par rapport à une période donnée. Les réductions commerciales incitent les clients à consommer à un moment donné. Comme par exemple une remise de 5% sur tout achat ou réparation navale à partir du 01Janvier au 30juin 20N.

La mise en place de différentes réductions commerciales contribue à la réduction des comptes créances. Il y a différent type de réduction commerciale. Elle est donnée en fonction des achats et dépend des agents commerciaux.

Nous avons aussi proposé des réductions selon une période donnée. Pour ce faire il faut déterminer les périodes à laquelle l'entreprise a besoins de fonds ainsi que les périodes où il a moins de productions.

En ce qui concerne les mesures curatives, Il s'agit d'actions visant à éliminer un défaut. C'est le cas d'une réparation, retouche, voire même d'une mise au rebut. Les impayés constituent l'une des premières causes de vulnérabilité des entreprises.

1.3 Confirmation de dettes par relance téléphonique

LAKANA doit effectuer une relance téléphonique dans le but d'instaurer un dialogue, de comprendre les raisons du non-paiement et aboutir à un accord, mais surtout pour rappeler la créance due. Nous recommandons d'entamer une relance téléphonique **cinq jours** après l'échéance. Il est apprécié que la relance doive être effectuée par le vendeur qui a conclu l'affaire.

La relance téléphonique est couteuse en temps et en argent. Ne pouvant s'appliquer à toute sa clientèle, l'entreprise doit établir la liste des personnes à appeler en priorité en fonction du montant de la dette et du niveau de risques du client.

Le vendeur qui a conclu l'affaire doit se prémunir de la fiche client ; utilisez sa voix à bon escient c'est-à-dire une voix trop forte ou agressive peut provoquer une résistance de la part de l'interlocuteur et nuire à l'aboutissement d'un accord. A l'inverse, une voix faible aura peu de chances d'atteindre son objectif par son manque de conviction ; réguler également le débit de parole en d'autre terme ni trop rapide ce qui nuit à la qualité de l'écoute ; ni trop lent qui révélant un manque d'assurance ; développer une écoute active c'est-à-dire resté concentré et le plus important énoncer d'abord clairement et de manière concise, les raisons de l'appel et demander des explications puis tacher d'identifier la raison du non-paiement.

1.4 Certification par relance courrier

L'entreprise LAKANA doit envoyer une lettre de relance pour rappeler à son destinataire qu'il a une dette. Cette lettre peut être envoyée via mail ou par voie postale du moment que le message soit transmis. Il est judicieux d'envoyer la première lettre **sept jours** après l'échéance. La deuxième lettre peut être envoyée deux semaines après l'échéance au cas où il n'y a pas d'appel.

Le document envoyé doit être conservé pour servir de pièce justificative.

Une modèle de lettre graduées et adaptées à une relance client est présentée en annexe⁴⁹
L'entreprise peut s'inspirer de ce modèle car la rédaction d'une lettre de relance n'obéit pas à un formalisme particulier.

La mise en place d'une relance par courrier ne nécessite pas d'énormes stratégies. Il suffit de connaître comment se mettre en contact avec le client par mail ou par poste. Malgré la demande, il faut toujours rester courtois pour la sauvegarde de la relation d'affaires.

Pour faire passer le message, il faut envoyer le courrier pendant les heures de travail. Le mieux serait que le courrier parvienne au client dès les premières heures de travail.

1.5 Relance face à face

L'entreprise LAKANA devra organiser une rencontre direct avec son client pour l'amener à prendre un engagement ferme vis-à-vis de sa créance le but étant que ce dernier paye ce qui est dû à l'entreprise dans les meilleurs délais possibles. Il est astucieux d'organiser cette rencontre **trois semaines** ou plus tard **un mois** après l'échéance.

Il est primordial de convenir avec le client, une date et un lieu pour la rencontre. Préparer une série de question pour l'amener à prendre l'engagement ferme de vous octroyer ce qui vous est dû dans les meilleurs délais. Pour ce faire, il faut être convaincant et décider astucieusement.

1.6 Engagement par Mise en demeure

Si les simples courriers envoyés aux clients de LAKANA sont sans effet, il ne reste plus qu'à utiliser des moyens plus convaincants qui sont la mise en demeure.

L'entreprise peut envoyer une mise en demeure de payer, par lettre recommandée avec accusé de réception signée du dirigeant ; soit faire parvenir une sommation de payer par voie d'huissier de justice.

LAKANA peut entamer cette mesure à partir de **trois mois** de retard de paiement de la créance.

⁴⁹ Annexes 17 et 18.

Nous présenterons en annexe⁵⁰ un exemple de lettre de mise en demeure que LAKANA pourra rédiger.

La réduction des délais accordés au client améliorera la trésorerie de l'entreprise. Les différentes réductions commerciales garantiront deux points essentiels. d'un côté, elle fidélisera les actuels clients, d'un autre attirera de nouveau client. Dans ce cadre les réductions commerciales conduisent à l'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise. Le niveau des créances vont diminuer Besoin en Fonds de Roulement vont aussi baisser en conséquence.

Section2 : Diminution des charges

La consommation de l'exercice de l'entreprise représente en moyenne 57% du chiffre d'affaires. Ceci explique les 43% en valeur ajoutée. Ce dernier pourcentage est si faible et ne peut garantir le paiement des salaires ainsi qu'un résultat positif. De ce faite, il est primordiale à l'entreprise de diminuer ces charges.

2.1 Evaluation des charges

Il est très avantageux pour l'entreprise LAKANA de réduire les charges actuelles pour pouvoir apprécier la richesse créée. Le but étant que la consommation de l'exercice représente au minimum 40% du chiffre d'affaires.

La diminution ou la suppression d'une charge ne peut se faire qu'avec le temps et étapes par étape. On peut par exemple diminuer des charges sur les voyages du personnel : réduire à 80 % la première année, réduire à 75% la seconde année, ainsi de suite jusqu'à ce qu'on obtient un équilibre.

L'entreprise peut aussi changer une charge contre une autre garantissant plus de rendements. L'entreprise LAKANA peut ne plus dépendre de la JIRAMA en termes d'énergie si elle conçoit à installer des panneaux solaires.

LAKANA dépend financièrement des découverts bancaires. La minimisation des lignes de crédit participe à une diminution des charges surtout des charges financières.

⁵⁰ Annexe 19.

Toute charge ne peut être réduite voire éliminée sans une évaluation précise. On doit distinguer les charges dont l'entreprise ne peut se débarrasser et celle dont elle n'en a pas besoin. Le but étant d'éliminer les charges inutiles. Ceci contribue à l'augmentation du niveau de la valeur ajoutée.

Pour ce faire, il faut recenser les charges de l'année, puis les regrouper selon leur fonction exemple : charges liées directement à l'exploitation et celles qui ne le sont pas. Ensuite, identifier les charges dont l'entreprise LAKANA ne peut se débarrasser et analyser son évolution dans le temps ainsi que les charges indispensables. Et enfin analyser ces charges indispensables et envisager une diminution progressive avant d'éliminer totalement la charge.

2.2 Impact de la mise en œuvre des solutions.

La rentabilité est la capacité à produire un bénéfice net satisfaisant par rapport au capital engagé ou investi. La diminution des charges contribue à une augmentation de la valeur ajoutée. Ainsi fait, l'entreprise sera apte à couvrir ces charges salariales et même dégager un Excédent Brut d'Exploitation positif voire un résultat net plus que satisfaisant.

De ce fait, l'application des solutions mèneront l'entreprise LAKANA à être rentable.

Le temps alloué pour l'évaluation des immobilisations peut constituer une limite à notre recommandation. Une mauvaise évaluation entraîne une mauvaise décision.

Section 3 : Soumission au Bon de Trésor

La souscription au bon de trésor peut améliorer la trésorerie de LAKANA. Que ce soit en Bon de Trésor par Adjudication ou en Bon de Trésor Fihary, LAKANA doit analyser la maturité qu'il convient et à un taux ne s'éloignant pas de la tendance sur le marché.

Il est vrai que la trésorerie idéale s'approche de zéro, toutefois l'entreprise devrait être prudente. Elle ne devra pas engager la totalité de sa trésorerie en Bon de Trésor. Puisque ses disponibilités en banque sont comprises entre 29 619 268,35 Ariary et 184 440 009,48 Ariary, il est conseillé de placer en Bon de trésor que 10 000 000 Ariary.

3.1 Avantages liés à la souscription au bon de trésor

En général, la souscription à un Bon de Trésor par Adjudication avec une maturité de 4 semaines est le moins contracté. Pourtant, il présente un énorme avantage si l'intérêt est décomposé mensuellement. Après évaluation, les Bon de Trésor par Adjudication à maturité de 4 semaines et de 12 semaines ne sont pas présentés sur le marché secondaire pour être revendu (vu l'échéance). Si LAKANA soumet une offre de 24 à 52 semaines, elle peut facilement les revendre sur marché secondaire.

Tableau n°23 : Intérêt perçue pour la souscription d'un Bon de Trésor par Adjudication sur le marché primaire

Taux moyen pondéré (en %)	5,14%	7,35%	7,49%	9,00%
Maturité	4 semaines	12 semaines	24 semaines	52 semaines
Intérêt (Ariary)	514 000,00	735 000,00	749 000,00	900 000,00
Intérêt Mensuel (Ariary)	514 000,00	245 000,00	124 833,33	75 000,00

Source : Auteur, Août 2017.

La soumission à un Bon de Trésor Fihary rapporte en un an 910 000 Ariary avec un taux de 9,10% soit 0,10% supérieur par rapport au Bon de Trésor par Adjudication. Toutefois, il ne faut pas oublier que dans la soumission d'une offre par adjudication le soumissionnaire est libre de fixer le taux qu'il le convient.

Pour souscrire au bon de trésor, LAKANA devra répondre aux conditions requises pour la souscription d'un bon de trésor⁵¹. Les conditions remplies, l'entreprise peut accéder aux bons de trésor par adjudication ou Fihary.

3.2 Plan de mise en œuvre

Pour la soumission à un Bon de Trésor par Adjudication, il est conseillé de placer une personne pour gérer ces placements car ceci nécessite une attention particulière vu

⁵¹ Ouverture d'un compte titre auprès de la Banque Centrale de Madagascar pour le BTA et le BTF quant à lui se fait au niveau du Trésor Public.

l'évolution du marché. Il ne faut pas nécessairement recruter une nouvelle personne. Une personne en interne connaissant le mécanisme financier de l'entreprise ayant le profil suivant.

Nous recherchons, une personne possédant un diplôme licence en économie ou en gestion et équivalent, ayant une expérience dans le domaine de la trésorerie et connaît les tendances et l'évolution du marché. Le poste à pouvoir a besoin d'un individu responsable, dynamique et sérieux, ayant une bonne connaissance linguistique et surtout maîtrise les outils informatiques.

La personne se chargera entre autres d'analyser les offres sur le marché, d'établir proposition à soumettre de LAKANA et de régulariser Régularisation de toute paperasse administrative pour l'exécution du marché.

Les divers placements en bon de trésor assurent une meilleure utilisation des trésoreries de LAKANA. Les intérêts perçue par l'entreprise augmentera non seulement ses disponibilités en banque mais aussi peuvent être utilisés pour financer ses activités.

La qualité des informations et celle des prévisions constituent une limite à la mise en place de notre recommandation.

Section 4 : Couverture contre les risques de variation des taux de change

Le taux de change est le prix d'une monnaie en termes d'une autre monnaie. Le taux de change varie dans le temps et dans l'espace. Cette variation présente une menace pour l'entreprise car elle peut subir un gain de change mais aussi une perte de change.

LAKANA vu l'importance de ses clients étrangers est exposée à cette variation de change. Elle dispose déjà des comptes en devises étrangères toutefois, de nombreuses méthodes existent pour anticiper au risque de variation. Parmi les elle la spéculation.

4.1 Plan d'action

Les spéculateurs prennent volontairement des risques dans l'espoir de d'obtenir un gain ou un bénéfice du fait de l'évolution des cours de change. Par conséquent, un agent économique qui anticipe une augmentation du Dollar en termes d'Ariary, achète du Dollar contre l'Ariary

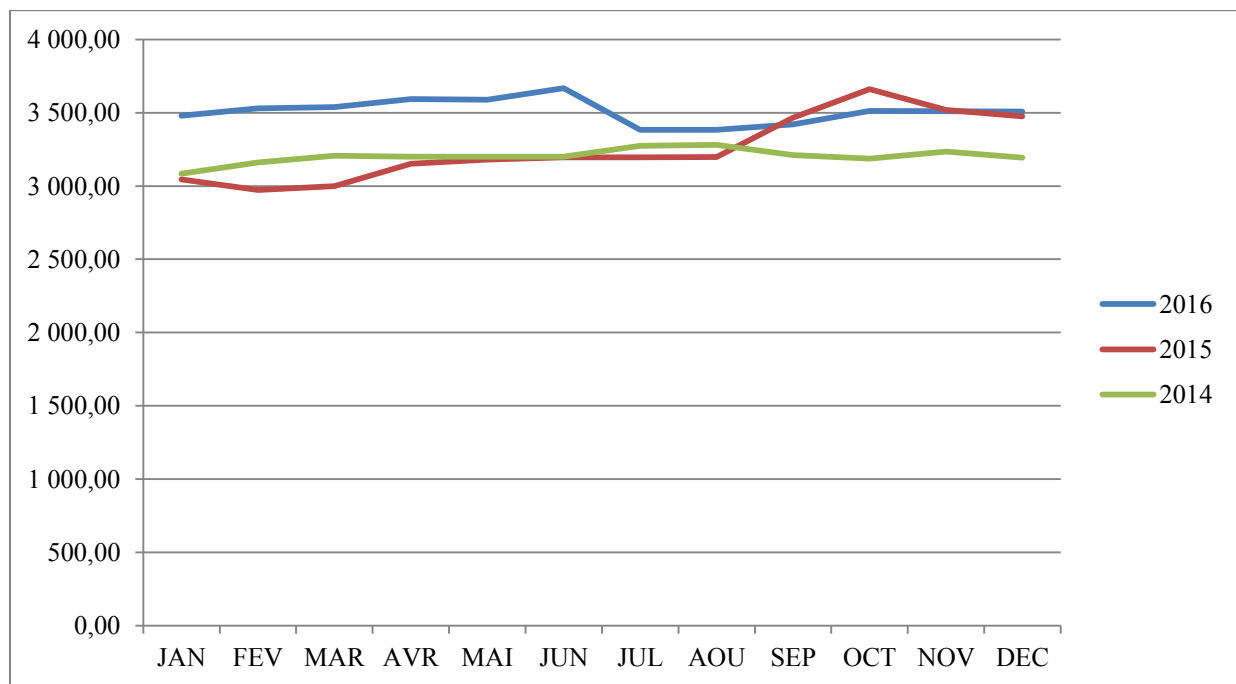
et attend que la monnaie américaine s'apprécie effectivement pour la revendre contre l'Ariary et recevoir un bénéfice en Ariary qui est égale à la différence des cours de devise.

Pour se couvrir des risques liés à la variation de change, nous avons recommandé à l'entreprise de spéculer sur les possibles évolutions de cette dernière. Réussir la spéculation nécessite une stratégie.

Il faut analyser l'évolution des devises dans le temps. En effet, le taux de change varie d'une année à une autre, d'une journée à une autre. LAKANA devra analyser les tendances sur les marchés. LAKANA devra identifier à quel moment la valeur de l'Ariary s'apprécie, à quel moment elle se dévalorise. L'appréciation d'une monnaie est influencée par les événements économiques comme par exemple : campagne de vanille, arrivée des touristes, etc.

L'entreprise LAKANA devra établir un calendrier relatant ses événements pouvant influencer le taux de change.

Figure n°7 : évolution du cours de l'euro sur trois années 2014, 2015 et 2016⁵²



Source : <http://www.banque-centrale.mg/index.php> , 19 Août 2017.

La monnaie Malagasy s'apprécie davantage en 2016 par rapport au deux autres années. En juin, un euro est évalué à 3 666,30 Ariary. Une baisse s'est opérée en juillet. Il est à noter que les campagnes de vanille commencent généralement en mois de juillet. L'exportation de

⁵² Annexe 20.

vanille, il y a forte d'entrer de devises. L'abondance de l'euro sur le marché dévalorise cette monnaie.

Ainsi fait, l'entreprise se couvrira des risques de change. Le niveau des charges financières liées à la perte de change va diminuer. A l'inverse, le niveau gains de change augmentera et parallèlement le montant des produits financiers. La mise en place de notre recommandation concourt à l'amélioration du résultat.

Le manque d'information pénalisera la mise en pratique de notre solution. L'élaboration d'un calendrier requiert un certain nombre d'information de qualité et de quantité. L'absence d'information fiable portera atteinte l'évaluation effectuée, engageant la société dans des risques importante.

Section 5 : Les limites relatives à la mise en place des solutions.

La réalisation des recommandations proposées devrait changer les manières de procéder de l'entreprise. Cela aura un impact tant sur le travail à faire que sur le fonctionnement en général et l'atteinte des objectifs fixés. La mise en place de nos solutions comporte des limites. Développons dans cette section ces obstacles pouvant contraindre les solutions énoncées.

5.1 Le manque temps

La mise en place de nos recommandations requiert du temps et de l'investigation. Il se peut que dans la mise en place des stratégies pour remédier au problème de financement, l'entreprise manque de temps. Certaines étapes peuvent négliger voire oublier. « Le temps vaut de l'argent » certes mais la mise ne place de ces recommandations nécessite beaucoup de patience. Le résultat attendu peut se faire attendre, la patience est de rigueur. Et comme la citation de Clément Marot le dis si bien : « Tout vient à point à qui sait attendre ».

5.2 Le manque de compétence, de connaissance et d'information

L'information est primordiale au sein d'une entreprise. Elle est la source de la réussite ou non de l'entreprise elle-même dans son activité. Le manque de connaissance ou d'information peut contraindre la mise en place de nos recommandations. Une information peut modifier

partiellement ou radicalement la stratégie relatée en départ. Le manque de transmission d'information ou de traitement de cette dernière présente une limite vis-à-vis de nos recommandations.

Le manque de compétence et de connaissance dans l'exécution des solutions recommandées est nuisible à sa mise en pratique. En conséquence, les recommandations peuvent n'aboutissent pas au résultat escompté.

5.3 Le manque de moyens

Le manque de moyens financier, matériel et humain peuvent être une limite à l'adaptation de nos recommandations. Le manque de personnel qualifié perturbe l'organisation de l'entreprise surtout dans ces démarches de mise en place. Le manque de moyens matériels (exemple : un ordinateur non performant peut retarder la transmission de certaines informations et erroné certains calcul). Le manque de ressource financière limite le domaine d'intervention de la société et même ses décisions.

A travers cette partie, nous avons pu avancer nos recommandations pouvant remédier au problème de l'entreprise analysée. Des problèmes rencontrés sur plan financière et sur la gestion et ceux menaçant l'entité en général. Nous avons proposés de mettre en place un système de contrôle interne, d'instaurer un système d'évaluation du personnel. Nous pensons que la mise en place de ces solutions vont augmenter la performance des salariés dans l'exécution de leurs travaux d'un côté, d'un autre accroître la productivité de ces derniers. Pour résoudre les problèmes d'ordre financier, nous avons proposé d'agir sur quatre axes à savoir sur les créances, les charges, la souscription au bon de trésor et la couverture contre variation de change. Les problèmes peuvent être contournés, voire éliminer si ces recommandations proposées seront prises en compte. Nous avons aussi développé les perspectives attendus suite à la mise en place de nos recommandations et les limites contraignant sa mise en œuvre.

CONCLUSION

A Madagascar, la balance commerciale est en déséquilibre. Les Malagasy importent plus qu'elle n'exporte. Cette situation fragilise la situation économique du pays. Disposant des nombreuses ressources surtout en matière première, les économistes pensent que la valorisation de l'industrie Malagasy prendra le dessus sur la situation actuelle. En effet, les entreprises industrielles augmenteront non seulement le Produit net brut de Madagascar mais améliorera parallèlement l'économie Malagasy.

L'entreprise LAKANA est une entreprise industrielle auditée périodiquement par le cabinet MAZARS FIVOARANA. Elle exerce dans trois grandes branches d'activités qui sont: la réparation navale, la construction navale et les divers comprenant les ateliers mécanique, l'électrique, électroniques, Son développement peut être bénéfique non seulement pour la continuité de ses activités mais pour l'économie en générale.

Nous avons analysé la situation financière de cette entreprise dans le but de l'orienter vers les bonnes décisions. Ceci consiste à un examen approfondi des comptes de la société à partir des informations existantes qui sont les états financiers.

L'entreprise telle que LAKANA cherche des moyens pour financer ses activités. A partir du présent ouvrage, nous avons analysés trois types de financement. En effet, une entreprise pourvois à ses besoins à partir de ses fonds propres, à l'aide des financements extérieurs d'origine bancaire ou par le biais des placements en bon de trésor.

L'analyse de ses états financiers appuyer par des quelques calculs ont relevés des forces et des faiblesses. Il a été démontré que l'entreprise a des difficultés au niveau de la gestion du son personnel et de la gestion de ses créances ce qui affecte ses ressources financières. Le vieillissement des matériels constitue aussi une nuisance pour l'entreprise.

Il convient d'étudier en premier la structure financière de l'entreprise LAKANA afin de déterminer quels sont ces besoins en fonds d'un côté, et d'une autre pour connaître sa santé financière. Pour se faire, nous avons exploité le bilan comptable pour obtenir le bilan fonctionnel. C'est à partir de ce bilan que l'on a dégagé le Fonds et le Besoins en Fonds de Roulement ainsi que la Trésorerie Nette. Le résultat issu des calculs de ces indicateurs se

détériorent d'année en année. En 2016 par exemple, les ressources stables ne couvrent pas les emplois stables donnant lieu à un Fonds de roulement négatif. LAKANA devra chercher un moyen pour compenser les lacunes en ressource. Parallèlement, le Besoin en Fonds dégagé par l'entreprise est négatif. Les dettes sont plus importantes que le niveau des créances additionné des stocks. Ces situations affaiblissent la Trésorerie Nette de l'entreprise car elle devra chercher des sources de financement car ces disponibilités en banque ne suffisent pas. En générale, LAKANA cherche à financer un important besoin. La structure financière de cette dernière se dégrade, se fragilise entraînant un déséquilibre financier.

Nous estimons qu'agir sur les créances diminuera d'un côté ses besoins et d'une autre améliorera sa trésorerie. La réduction de l'échéancier client et l'offre des réductions commerciales constituent nos recommandations.

L'entreprise LAKANA dispose-elle de fonds propres pour financer ses activités ? A partir du calcul de la capacité d'autofinancement nous avons pu répondre à cette question. En général, l'entreprise analysée ne dispose pas d'assez de fonds propres pour assurer son autofinancement. Notre hypothèse comme quoi **le financement par fonds propres constitue une source de financement efficace est donc injustifié.**

Cependant, ce mode de financement présente énormément d'avantage. L'utilisation de fonds en propres n'engage pas la société à des amortissements et d'ives intérêt. La disponibilité d'une capacité d'autofinancement est bon signe et reflète l'image d'une entreprise indépendante.

LAKANA ne dispose pas de fonds propres car elle n'arrive pas généré un Résultat satisfaisant. En effet, le résultat dégager par la société est négatif quatre cas sur cinq. Nous pesons que la réduction des charges peut améliorer cette situation. Nous estimons que les réductions commerciales et l'acquisition de nouveaux matériels vont augmenter les chiffres d'affaires de la société. Il a été observé que le vieillissement des matériels de la société, le pénalise dans l'exécution de son travail. L'entreprise encoure des nombreux risques par rapport à cette situation notamment vis-à-vis de la satisfaction des clients.

L'acquisition de nouveaux matériels est donc indispensable pour assurer la continuité d'exploitation de la société analysée. A cet effet, les clients seront satisfaits des produits et services de la société, l'entrée de nouveau client aussi pourraient se faire parallèlement. En

effet la mise en place de notre recommandation pourra augmenter le chiffre d'affaires réalisé par la société.

L'entreprise devra aussi réduire le niveau de charges. Le produit réalisé par LAKANA soustrait de ces consommations ne génère pas assez de valeur ajoutée pour couvrir les autres besoin de l'exploitation. Il est donc recommandé à l'entreprise LAKANA des réduire ces charges.

Les charges du personnel soulèvent une question car il y a incohérence entre la diminution des effectifs et l'augmentation de ces charges. Nous estimons qu'une évaluation des salariés est nécessaire ainsi qu'un système de motivation. L'objectif étant de chercher la productivité des employés pour assurer un meilleur rendement.

Nous avons procédé à l'évaluation de la situation LAKANA, plus précisément ses possibilités d'obtenir un crédit bancaire. Les fonds émanent des établissements bancaires présentent des avantages mais aussi des inconvénients. L'obtention des fonds prêts à utiliser est l'avantage qu'assurent les banques auprès de ses clients. La banque emprunte de l'argent pour ceux qui en ont besoin. Cette démarche de financement n'est pas le plus rapide mais le pratiquer par les particulier et surtout les entreprises. Cependant, les emprunts bancaires engagent le créancier à verser des intérêts à part le remboursement du montant du crédit, et ce dans un délai relativement long, en fonction de la nature du crédit obtenu. Tel est l'inconvénient à l'utilisation de ce mode de financement.

Comme ce que nous avons affirmé au début, l'octroi d'un crédit ne se fait pas à la hâte. En effet, les établissements bancaires analysent et évaluent la situation du créancier. Ils examinent entre autres la structure financière, l'apport minimum, la capacité d'endettement, la capacité de remboursement et le poids de la dette.

Il a été déjà démontré que la structure financière de l'entreprise LAKANA est fragile et qu'elle est en déséquilibre sur le plan financier. Le premier critère pour l'octroi d'un crédit est invalidé. De plus, par rapport à ces besoins en fonds, la société ne dispose pas assez de liquidité. Elle ne peut pas donc respecter la règle de l'apport minimum. Le niveau des dettes déjà accumulées par LAKANA ne lui confère pas une autonomie financière. Et vu qu'elle ne généré pas de résultat positifs, sa capacité à rembourser ses dus et remise en question. L'utilisation des emprunts pèsera sur le bilan de LAKANA

Les crédits bancaires constituent une source de financement pour toute entreprise. Toutefois, les cinq critères pour l'octroi des crédits ne sont pas respectés. **L'endettement par crédit d'origine bancaire n'est donc pas une source de financement adéquat pour l'entreprise LAKANA.**

Vu cette situation, il n'est pas recommandé à l'entreprise LAKANA de financer son activité à partir de ce moyen. Dans l'analyse des capacités d'endettement, on a relevé deux grandes lignes à savoir la capacité d'endettement proprement dite et le ratio d'autonomie financière. Le calcul de ces deux indicateurs fait appel aux rubriques capitaux propres. Les capitaux propres sont composés par le capital, les fonds de dotation, les primes et réserves, les reports à nouveau et le résultat. Le résultat négatif détériore l'appréciation des capitaux propres. En effet, malgré l'augmentation de capital qui s'est opérée, les niveaux des capitaux propres restent insuffisants par rapport aux dettes financières.

Nous estimons, que les actions menées sur l'augmentation du chiffre d'affaires par l'acquisition de nouveau matériel et la réduction des charges aboutiront à un résultat appréciable.

Nous avons aussi recommandé à l'entreprise LAKANA d'agir sur les taux de changes. Lors de notre analyse, on a relevé que la société est très exposée à la variation de cours change de change. Nous pensons qu'il est plus prudent pour LAKANA de procéder à des spéculations afin d'obtenir des gains et non des changes. C'est un risque à prendre mais avec une analyse précise de l'évolution de la monnaie Malagasy, LAKANA pourra en tirer gains.

En ce qui concerne le financement de fonds par voie de placement, il présente des avantages. Contrairement au système bancaire, c'est la société détenteur de fonds qui emprunte à l'Etat. La société par rapport à cela bénéficie des intérêts.

Les disponibilités de LAKANA en banque lui permettent de souscrire aux différents bons de trésor que ce soit par adjudication ⁵³ ou Bon de trésor Fihary ⁵⁴. **Cette situation confirme notre troisième hypothèse comme quoi les placements en bon de trésor peuvent constituer une source de financement adapté pour LAKANA.**

⁵³ Bons de trésor que ce soit par adjudication ou BTA.

⁵⁴ Bon de trésor Fihary ou BTF.

Cependant son statut particulier lui confère une aide financière extérieure autre que la banque, qui est les subventions. De plus sa structure financière est saine mais présente des risques de fragilité.

A travers ce mémoire, on a pu effectivement fournir une vision synthétique de la situation financière de l'entreprise LAKANA à partir des informations existantes. On espère que ces informations aideront les dirigeants de l'entreprise à apprécier sa performance mais va aussi lui servir d'outil à la prise de décision.

Comment financer l'activité de l'entreprise LAKANA? Telle est la question qui se posait. Pour y répondre, nous avons avancé différentes hypothèses que nous avons pu confirmer ou infirmer après analyse des résultats. On peut financer une entreprise par fonds propres et par endettement bancaire. Nous pensons que le financement par placement en bon de trésor est le plus efficace pour le cas de la société LAKANA.

L'entreprise LAKANA ne dispose plus d'une structure financière saine. Cette dernière se fragilise d'année en année. LAKANA ne peut plus se permettre de demander un crédit bancaire car elle ne dispose ni de l'apport minimum demandé, ni d'une autonomie financière. De plus, elle ne peut pas rembourser ses actuelles dettes. Financer l'activité de l'entreprise par endettement n'est pas faisable et va alourdir sur le bilan de la société.

La vérification de nos hypothèses nous permet de définir les différents moyens permettant de financer l'activité de l'entreprise. Nous avons aussi pu relever les avantages et les inconvénients de chaque mode de financement ainsi que celle dont l'entreprise fait face.

LAKANA rencontre plusieurs difficultés surtout sur le plan financière. Nous avons proposés des recommandations pouvant remédier aux problèmes rencontrés.

Nous estimons que la mise en place de nos recommandations pourrait effectivement améliorer la gestion financière de LAKANA. Nos solutions tourne autour de quatre axes : sur les créances client, sur les charges, sur la souscription au bon de trésor et sur les taux de changes. Si l'entreprise LAKANA rencontres de difficultés pour financer son activité, comment assurer la continuité de son exploitation ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

Institut Française de l’Auditeur et de Consultant Interne « *La pratique de l’audit interne* » Editions des organisations 1994.

International Federation of Accountants « *Normes international d’audit* » CNCC Edition 1996.

PIGE Benoît, « *audit et contrôle interne* », les essentiels de la gestion – LITEX, 1997, 185 pages.

Ouvrages spécifique

LAHILLE Jean Pierre, « Analyse financière » éditions SIREY 2004

LAVAUD CONSO P. et COTTA A., » *Gestion financière de l'entreprise* », éditions Bordas, Paris, 1981, 174 pages

MEUNIER-ROCHER Béatrice, « *Diagnostic Financier* », quatrième éditions, Editions d'ORGANISATION, Group Eyrolles, 2003.2006, 58 pages.

Support de cours Analyse Financière approfondie, MASTER FINANCE, UNIVERSITE D'ORLEANS, cours revu et corrigé le 12 décembre 2012, 85 pages

Documentation interne

Etats financiers de l’entreprise LAKANA de 2012 à 2016 : bilan comptable, compte de résultat, tableau des flux de trésorerie, tableau de variation des capitaux propres.

Supports de cours

Cours d’Analyse financière, 2013 (L2).

Cours de comptabilité approfondie, , 2014-2015 (L3)

Cours de management des ressources humaines, , 2012-2013 (L3).

Cours de diagnostic Financier, 2015-2016 (M2)

WEBOGRAPHIE

- http://www.memoireonline.com/10/11/4852/m_Analyse-de-la-structure-financiere-dune-entreprise-du-secteur-de-transport-maritimecas-de-lA1.html, 20 juin 2017 ;
- http://www.memoireonline.com/01/13/6794/m_Analyse-dynamique-du-besoin-de-financement-du-cycle-d-exploitation-et-son-impact-sur-la-rentabilite16.html, 20 juin 2017;
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Rentabilit%C3%A9>, 17 juillet 2017 ;
- <http://www.elmoudjahid.com/> ; « l'analyse financière » ; 17 juillet 2017
- <http://www.commentcamarche.net/contents/satisfaction> ; « politique financière de ;'entreprise, 17 juillet 2017 ;
- [http://www : diagnostic financier. mg](http://www.diagnosticfinancier.mg), « diagnostic financier de l'entreprise », 20 juillet 2017
- <http://www.midi-madagasikara.mg/economie/2015/01/08/bon-de-tresor-fihary-nouvel-instrument-pour-les-placements-partir-de-1-million-ar/> 25 juillet 2017
- <http://www.banque-centrale.mg/index.php> , 15 août 2017

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Historique du CABINET MAZARS FIVOARANA

Annexe 2 : Récapitulatif des produits de l'entreprise

Annexe 3: Fiche signalétique du cabinet Mazars Fivoarana

Annexe 4 : Organigramme

Annexe 5 : Effectifs

Annexe 6 : Fonds de Roulement ou FR

Annexe 7 : Besoins en fonds de roulement ou BFR

Annexe 8 : Trésorerie Nette ou TN

Annexe 9: Bilan comptable (Actifs)

Annexe 10: Bilan comptable (Passifs)

Annexe 11: Bilan fonctionnel (Actifs)

Annexe 12: Bilan fonctionnel (Passifs)

Annexe 13 : Compte de résultats

Annexe 14 : Tableau de Flux de Trésorerie (TFT)

Annexe 15 : Tableau de Variation des capitaux propres

Annexe 16 : Fiche d'évaluation

Annexe 17 : Retard de paiement de facture (premier rappel)

Annexe 18 : Rappel de paiement de factures (second rappel)

Annexe 19 : Mise en demeure de payer avant poursuites judiciaires

Annexe 20 : évolution du cours de change (euro)

Annexe 21 : essai de production

Annexe 1 : Historique du CABINET MAZARS FIVOARANA

Spécialisée dans l'audit, le *Financial Advisory Services*, le *Consulting*, l'accompagnement comptable et financier et la fiscalité. **Mazars** est une organisation internationale, intégrée et indépendante.

Mazars est présent dans les **cinq continents**. Il allie **13 000 professionnels** dans les **72 pays** qui composent son **partnership**. Mazars accompagne différents types d'entreprises comme les grands groupes internationaux, Petite et Moyenne Entreprise ⁵⁵ et entrepreneurs et les organismes publics ; à chaque étape de leur développement en leur proposant des solutions sur mesure.

Créée en **1975** par **Raymond RABENORO**, **Mazars Fivoarana** est une société de droit malgache. Il est inscrit au tableau de l'**Ordre des Experts Comptables et Financiers de Madagascar**⁵⁶ depuis **1982**. A ce titre il est membre de l'**International Federation of Accountants**⁵⁷.

Le cabinet intègre le **groupe Mazars International** en **2001**. Ce qui lui donne une **reconnaissance internationale**. Cette appartenance est une garantie supplémentaire quant à la qualité des services fournis par le cabinet.

Le cabinet compte **68 collaborateurs** issus des grandes écoles et des universités européennes et malgaches. Ces derniers bénéficient d'une **formation périodique** (code de déontologie, normes professionnelles).

Le cabinet **Mazars Fivoarana** est soumis périodiquement à un contrôle qualité externe réalisée par le Groupe. En dehors des procédures de contrôle en interne **Mazars Fivoarana** est membre dans de nombreuses organisations professionnelles. Le cabinet participe aux travaux de plusieurs commissions au sein de l'**OECFM**. Il est membre du Conseil Supérieur de la Comptabilité ⁵⁸ et siège également au comité exécutif du Groupement des Entreprises Malgaches⁵⁹. A part, l'entreprise est un membre respecté du Fivondran'ny Mpandraharaha Malagasy⁶⁰ et du Groupement des Opérateurs en nouvelles Technologies de l'information et de la Communication⁶¹.

⁵⁵ Petite et Moyenne Entreprise ou PME.

⁵⁶ Ordre des Experts Comptables et Financiers de Madagascar ou OECFM.

⁵⁷ International Federation of Accountants ou IFAC.

⁵⁸ Conseil Supérieur de la Comptabilité ou CSC.

⁵⁹ Groupement des Entreprises Malgaches ou GEM.

⁶⁰ Fivondran'ny Mpandraharaha Malagasy ou FIVMPAMA.

⁶¹ Groupement des Opérateurs en nouvelles Technologies de l'information et de la Communication ou GOTICOM.

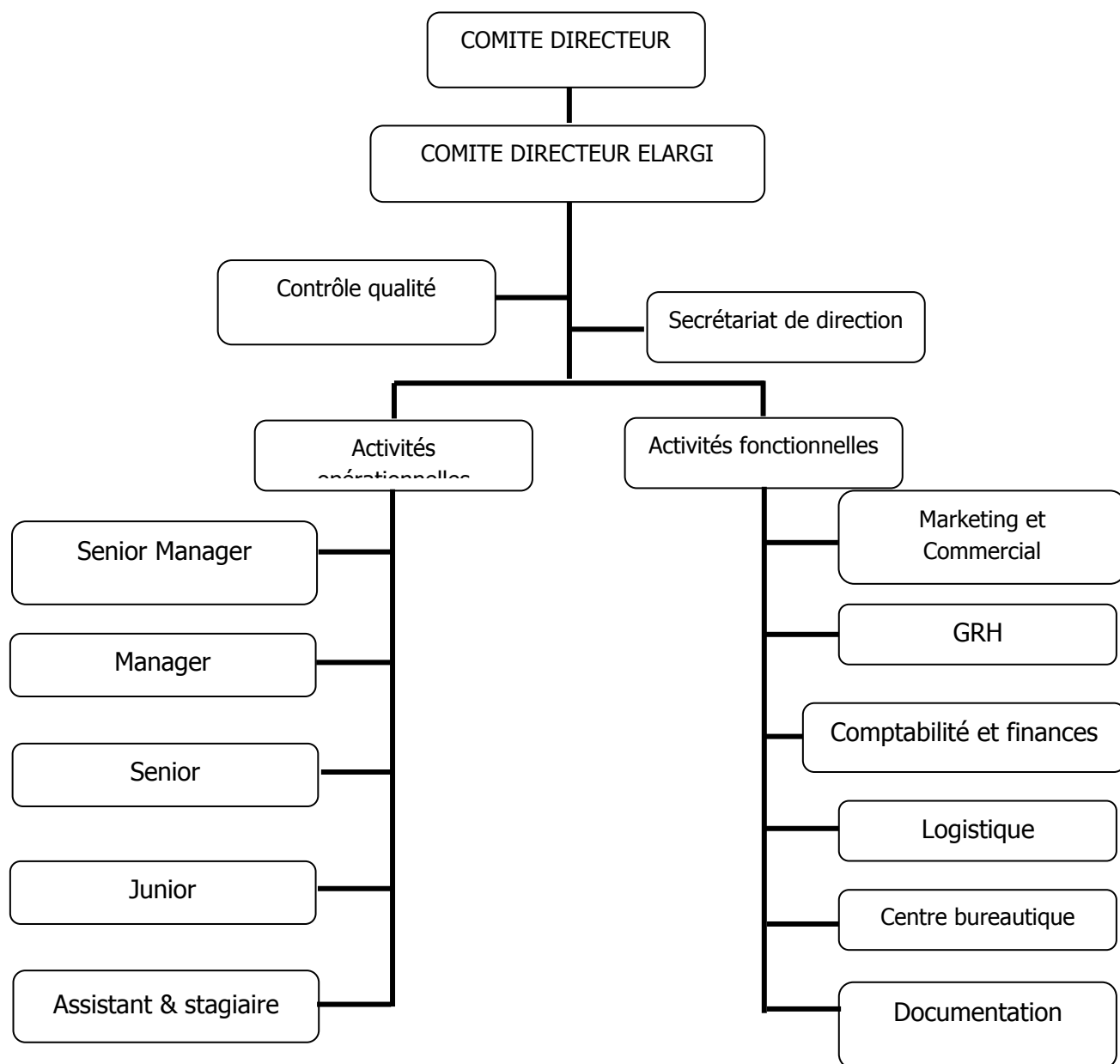
Annexe 2: Récapitulatif des produits de l'entreprise

UNE OFFRE DE SERVICE GLOBALE



Annexe 3: Fiche signalétique du cabinet Mazars Fivoarana

Nom ou Raison sociale	Mazars Fivoarana
Forme juridique	S A R L
Date de création	Septembre 1975
Capital social	400.000 Ariary
Siège social	13, Rue Patrice Lumumba – Tsaralalàna BP 3854 – ANTANANARIVO
Comité Directeur	Partner Gérant : M. Bruno DAUPHINE, Autres Partners : M. Alain RAHOBISOA, M. David RABENORO, M. Frédéric RANDRIANARISOA, Mme Sandra VOLOLONIRINA, M. Fidèle RAKOTONIRINA, M. Célestin RAZAKANDRAINA, Mme Mamilolona RAKOTOARIVONY, M. Faliniaina Raherinjatovo ANDRIANARIVELO et Mme Domohina RAZAFINDRAMANANA
Registre du commerce	2003 B 01120
Numéro d'Identification Fiscale	4000000992
Numéro statistique	74134-11-1976-0-10005
Coordonnées bancaires	BMOI Antaninarenina N° 00001 021155 001 55 MGF BFV-SG Antaninarenina N°0005/21010/04393/9 BOA-M Antaninarenina N°18424150035
Fax	(261) 20 22 271 41
Téléphone	(261) 20 22 219 25, (261) 20 22 259 79
E-mail	cabfiv@moov.mg
Site web	www.fivoarana.com
Autres bureaux	<p>Toamasina I, MADAGASCAR Contact : M François d'Assise INDRANO Tel. : 53 919 35 Villa Soatiana, Lot 1898 Tanambao I</p> <p>Moroni, UNION DES COMORES BP 349 Tél : (269) 773 18 69 Contact : Mr Honoré RAFANOMEZANTSOA E.mail : consmad@comorestelecom.km</p> <p>Toliara, MADAGASCAR Villa AGATHE sans Fil RN7 Tél : (261) 20 94 923 47 Contact : Mr Marcellin CHANG MANE</p> <p>Antsirabe I, MADAGASCAR Lot 01 E 115 Ambalamaditra Tél : 020 44 956 55</p>
Affiliation	MAZARS EXALTIS- 61, rue Henri Regnault 92 075- La Défense Cedex France Tel : (33).1 49 97 46 44 Fax : (33).1 49 97 46 95

Annexe 4 : Organigramme du Cabinet MAZARS FIVOARANA

Annexe 5 : effectif de LAKANA

Année	Effectif
2009	951
2010	902
2011	856
2012	801
2013	760
2014	715
2015	682
2016	688

Annexe 6 : Fonds de Roulement (en Ariary)

	2012	2013	2014	2015	2016
Ressources stables	6 121 549 295,07	5 433 682 908,92	5 414 648 379,63	5 711 649 337,15	4 628 319 182,92
Emplois stables	4 670 127 502,13	4 342 118 706,03	4 556 110 272,45	4 706 813 834,74	4 793 938 406,13
Fonds de Roulement	1 451 421 792,94	1 091 564 202,89	858 538 107,18	1 004 835 502,41	- 165 619 223,21
ACTIFS	3 098 245 879,04	2 855 087 529,13	2 684 339 359,13	3 050 103 788,07	2 128 824 353,25
Actifs courant d'exploitation	3 068 626 610,69	2 670 647 519,66	2 648 597 922,82	2 963 299 513,60	2 061 660 797,44
Actifs courant hors d'exploitation	-	-	-	-	-
Actifs de trésorerie	29 619 268,35	184 440 009,48	35 741 436,31	86 804 274,46	67 163 555,81
PASSIFS	1 646 824 086,10	1 763 523 326,25	1 825 801 251,95	2 045 268 285,66	2 294 443 576,46
Dettes d'exploitation	1 516 307 220,70	1 704 839 067,24	1 799 326 276,23	1 979 533 541,33	2 188 303 960,08
Dettes hors exploitation	-	-	-	-	-
Passifs de trésorerie	130 516 865,40	58 684 259,00	26 474 975,72	65 734 744,34	106 139 616,38
Fonds de roulement	1 451 421 792,94	1 091 564 202,89	858 538 107,18	1 004 835 502,41	- 165 619 223,21
	FR > 0	FR > 0	FR > 0	FR > 0	FR < 0

Annexe 7: Besoin de Fonds de Roulement (en Ariary)

	2012	2013	2014	2015	2016
Stocks	666 560 412,90	762 954 490,45	822 557 706,43	768 528 841,30	635 982 054,25
Créances	1 085 037 680,90	1 414 587 275,67	1 302 559 694,87	1 510 517 249,81	818 701 015,73
Autres actifs hors trésorerie	1 317 028 516,88	493 105 753,54	523 480 521,52	684 253 422,50	606 977 727,46
Dettes à court termes	301 898 028,49	287 210 483,04	287 210 483,04	335 729 756,67	341 883 215,01
Autres passifs hors trésorerie	1 214 409 192,21	1 417 628 584,20	1 512 115 793,18	1 643 803 784,66	1 846 420 745,07
Besoin en Fonds de roulement	1 552 319 389,99	965 808 452,41	849 271 646,59	983 765 972,28	- 126 643 162,64
Actifs Courant d'Exploitation (ACE)	3 068 626 610,69	2 670 647 519,66	2 648 597 922,82	2 963 299 513,60	2 061 660 797,44
Actifs Courant Hors Exploitation (ACHE)	-	-	-	-	-
Dettes d'Exploitation (DE)	1 516 307 220,70	1 704 839 067,24	1 799 326 276,23	1 979 533 541,33	2 188 303 960,08
Dettes Hors Exploitation (DHE)	-	-	-	-	-
Besoin en fonds de roulement	1 552 319 389,99	965 808 452,41	849 271 646,59	983 765 972,28	- 126 643 162,64
	BFR > 0	BFR > 0	BFR > 0	BFR > 0	BFR < 0

Annexe 8: Trésorerie Nette (en Ariary)

	2012	2013	2014	2015	2016
Actif de Trésorerie (AT)	29 619 268,35	184 440 009,48	35 741 436,31	86 804 274,46	67 163 555,81
Passif de Trésorerie (PT)	130 516 865,40	58 684 259,00	26 474 975,72	65 734 744,34	106 139 616,38
Trésorerie nette	-100 897 597,05	125 755 750,47	9 266 460,59	21 069 530,13	-38 976 060,57
Fonds de roulement (FR)	1 451 421 792,94	1 091 564 202,89	858 538 107,18	1 004 835 502,41	-165 619 223,21
Besoin en fonds de roulement (BFR)	1 552 319 389,99	965 808 452,41	849 271 646,59	983 765 972,28	-126 643 162,64
Trésorerie nette	-100 897 597,05	125 755 750,47	9 266 460,59	21 069 530,13	- 38 976 060,57
	TN < 0	TN > 0	TN > 0	TN > 0	TN < 0

Annexe 9 : Bilan comptable Actifs en Ariary

	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIFS NON COURANTS					
Immobilisations incorporelles	340 428,30	60 279,36	6 483,50	3 095 675,35	2 091 673,26
Immobilisations corporelles	510 702 110,14	579 191 069,37	529 382 219,38	731 274 074,08	762 951 777,47
Immobilisations en cours	127 404 013,18	176 973 648,93	332 150 155,98	120 258 260,54	42 944 098,28
Immobilisations financières	222 742 548,95	220 742 548,95	224 102 402,29	224 102 402,29	220 122 451,30
Sous total Immobilisations	861 189 100,57	976 967 546,61	1 085 641 261,15	1 078 730 412,26	1 028 110 000,31
Impôts différés - Actif					
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	861 189 100,57	976 967 546,61	1 085 641 261,15	1 078 730 412,26	1 028 110 000,31
ACTIFS COURANTS					
Stocks et en cours	637 674 548,36	730 861 325,86	794 105 790,33	637 501 723,49	508 374 892,09
Créances et emplois assimilés	2 017 697 492,33	1 496 990 597,20	1 392 343 740,18	1 473 274 963,64	1 382 476 702,90
Clients et autres débiteurs	724 132 650,22	1 027 339 930,67	892 318 305,66	827 311 709,20	818 464 939,06
Impôts	282 681 608,90	349 796 595,17	379 177 786,34	449 341 064,97	493 191 298,21
Autres créances et actifs assimilés	1 010 883 233,21	119 854 071,36	120 847 648,18	196 622 189,47	70 820 465,63
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29 619 268,35	184 440 009,48	35 741 436,31	86 804 274,46	67 163 555,81
TOTAL ACTIFS COURANTS	2 684 991 309,03	2 412 291 932,54	2 222 190 966,82	2 197 580 961,59	1 958 015 150,80
TOTAL DES ACTIFS	3 546 180 409,60	3 389 259 479,15	3 307 832 227,97	3 276 311 373,86	2 986 125 151,11

Annexe 10: Bilan comptable Passifs (en Ariary)

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	2012	2013	2014	2015	2016
CAPITAUX PROPRES					
Capital	44 444 444,44	44 444 444,44	44 444 444,44	947 444 444,44	947 444 444,44
Capital appelé libéré		903 000 000,00	903 000 000,00		
Capital appelé non libéré		30 333 333,33			
Capital souscrit appelé	233 333 333,33	-			
Capital souscrit non appelé	700 000 000,00	-			
Fonds de dotation	53 308 467,60	53 308 467,60	53 308 467,60	53 308 467,60	53 308 467,60
Primes et réserves	226 131 940,24	226 131 940,24	226 131 940,24	226 131 940,24	226 131 940,24
Report à nouveau	307 780 756,55	- 15 621 751,85	- 352 424 314,85	- 831 188 095,03	- 771 352 939,84
Report à nouveau (ouverture)	181 224 901,43	170 077 500,82	181 224 901,43	181 224 901,43	181 224 901,43
Résultat net de l'exercice	- 323 402 508,40	- 298 525 699,58	- 100 921 830,81	14 623 244,59	- 527 912 224,90
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 422 821 335,19	1 113 148 235,00	954 763 608,06	591 544 903,28	108 844 588,98
PASSIFS NON-COURANTS					
Produits différés : subvent. d'investissement	22 892 717,80	69 762 921,29	61 884 520,77	54 006 120,24	46 127 719,72
Impôts différés - Passif	-	-	-	-	
Associés comptes courants	46 683 048,82	46 683 048,82	46 683 048,82	46 683 048,82	46 683 048,82
Emprunts et dettes financières	36 233 521,84	36 233 521,84	36 233 521,84	190 341 997,39	135 669 265,42
Provisions et produits constatés d'avance - passifs non courants	370 725 699,84	359 908 425,94	352 132 943,19	348 467 018,47	354 356 951,70
		-			
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS	476 534 988,31	512 587 917,90	496 934 034,63	639 498 184,92	582 836 985,66
PASSIFS COURANTS					
Dettes à court terme	301 898 028,49	287 210 483,04	287 210 483,04	335 729 756,67	341 883 215,01
Fournisseurs et comptes rattachés	421 112 001,07	533 977 511,90	532 494 302,97	511 048 867,88	604 506 475,77
Provisions et produits constatés d'avance - passifs courants	-	-			
Autres dettes	793 297 191,14	883 651 072,30	979 621 490,21	1 132 754 916,78	1 241 914 269,29
Comptes de trésorerie (découverts bancaires)	130 516 865,40	58 684 259,00	26 474 975,72	65 734 744,34	106 139 616,38
TOTAL PASSIFS COURANTS	1 646 824 086,10	1 763 523 326,25	1 825 801 251,95	2 045 268 285,66	2 294 443 576,46
TOTAL DES PASSIFS	3 546 180 409,60	3 389 259 479,15	3 277 498 894,64	3 276 311 373,86	2 986 125 151,11

Annexe 11: Bilan fonctionnel Actifs (en Ariary)

	2012	2013	2014	2015	2016
EMPLOIS STABLES (ES)					
Immobilisations incorporelles	23 438 389,58	23 438 389,58	23 438 389,58	27 454 397,94	27 454 397,94
Immobilisations corporelles	4 247 398 424,53	3 918 338 398,11	3 973 793 604,15	4 307 514 076,57	4 475 932 761,21
Immobilisations en cours	176 548 139,06	179 599 369,38	334 775 876,43	147 742 957,94	70 428 795,68
Immobilisations financières	222 742 548,95	220 742 548,95	224 102 402,29	224 102 402,29	220 122 451,30
sous total 1	4 670 127 502,13	4 342 118 706,03	4 556 110 272,45	4 706 813 834,74	4 793 938 406,13
ACTIFS COURANTS D'EXPLOITATION (Brut) (ACE)					
Stocks et encours	666 560 412,90	762 954 490,45	822 557 706,43	768 528 841,30	635 982 054,25
Créances et emplois assimilés					
Clients et autres débiteurs	1 085 037 680,90	1 414 587 275,67	1 302 559 694,87	1 510 517 249,81	818 701 015,73
Impôts	282 681 608,90	349 796 595,17	379 177 786,34	449 341 064,97	493 191 298,21
Autres créances et actifs assimilés	1 034 346 907,99	143 309 158,36	144 302 735,18	234 912 357,53	113 786 429,25
sous total 2	3 068 626 610,69	2 670 647 519,66	2 648 597 922,82	2 963 299 513,60	2 061 660 797,44
ACTIFS COURANTS HORS D'EXPLOITATIONS (ACHE)					
valeurs mobilières de placement					
charges constatés d'avance hors exploitation					
sous total 3:					
ACTIFS DE TRESORERIE (AT)					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29 619 268,35	184 440 009,48	35 741 436,31	86 804 274,46	67 163 555,81
sous total 4	29 619 268,35	184 440 009,48	35 741 436,31	86 804 274,46	67 163 555,81
TOTAL	7 768 373 381,17	7 197 206 235,16	7 240 449 631,58	7 756 917 622,81	6 922 762 759,38

Annexe 12: Bilan fonctionnel Passifs (en Ariary)

	2012	2013	2014	2015	2016
RESSOURCES STABLES (RS)					
Capitaux propres	1 422 821 335,19	1 113 148 235,00	985 096 941,39	591 544 903,28	108 844 588,98
Amortissement	4 222 192 971,57	3 807 946 756,01	3 932 617 403,61	4 480 606 248,95	3 936 637 608,27
Provisions	370 725 699,84	359 908 425,94	352 132 943,19	348 467 018,47	354 356 951,70
Dettes financières	36 233 521,84	36 233 521,84	36 233 521,84	190 341 997,39	135 669 265,42
Produits différés : subvent. d'investissement	22 892 717,80	69 762 921,29	61 884 520,77	54 006 120,24	46 127 719,72
Associés comptes courants	46 683 048,82	46 683 048,82	46 683 048,82	46 683 048,82	46 683 048,82
sous total 1	6 121 549 295,07	5 433 682 908,92	5 414 648 379,63	5 711 649 337,15	4 628 319 182,92
DETTES D'EXPLOITATION					
Avance et acompte reçus					
Dettes fournisseurs	421 112 001,07	533 977 511,90	532 494 302,97	511 048 867,88	604 506 475,77
Dettes fiscales					
Dettes sociales					
Dettes à Court terme	301 898 028,49	287 210 483,04	287 210 483,04	335 729 756,67	341 883 215,01
Autres dettes d'exploitation	793 297 191,14	883 651 072,30	979 621 490,21	1 132 754 916,78	1 241 914 269,29
sous total 2	1 516 307 220,70	1 704 839 067,24	1 799 326 276,23	1 979 533 541,33	2 188 303 960,08
DETTES HORS EXPLOITATION					
Dettes sur immobilisation					
Produits constatés d'avance hors exploitation					
Impôts sur le revenu					
Dettes diverses					
sous total 3	-	-	-	-	-
PASSIF DE TRESORERIE					
Trésorerie passif	130 516 865,40	58 684 259,00	26 474 975,72	65 734 744,34	106 139 616,38
sous total 4	130 516 865,40	58 684 259,00	26 474 975,72	65 734 744,34	106 139 616,38
TOTAL PASSIFS	7 768 373 381,17	7 197 206 235,16	7 240 449 631,58	7 756 917 622,81	6 922 762 759,38

Annexe 13 : Compte de résultats (en Ariary)

Elements	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires	1 305 893 982,34	1 456 229 468,75	1 566 782 584,98	1 574 015 249,23	1 170 046 620,60
Production stockée	33 767 988,60	11 979 976,09	76 677 891,82	25 668 001,56	- 128 093 165,15
Production immobilisée	30 094 964,82	94 600 885,18	143 608 517,51	98 460 750,04	55 613 500,91
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	1 369 756 935,76	1 562 810 330,01	1 787 068 994,31	1 698 144 000,83	1 097 566 956,36
Achats consommés	679 076 010,76	796 923 819,29	758 018 200,22	759 151 110,53	572 307 618,27
Services extérieurs et autres consommations	104 155 274,54	143 382 939,05	170 199 049,76	148 582 854,38	102 478 064,68
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	783 231 285,31	940 306 758,34	928 217 249,98	907 733 964,91	674 785 682,95
	-	-	-	-	-
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	586 525 650,46	622 503 571,68	858 851 744,33	790 410 035,92	422 781 273,40
Charges de personnel	740 071 332,65	780 485 526,63	800 963 502,33	809 705 147,17	772 757 038,09
Impôts, taxes et versements assimilés	3 340 165,76	5 497 232,20	15 970 434,27	16 995 013,73	13 989 927,56
	-	-	-	-	-
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 156 885 847,95	- 163 479 187,16	41 917 807,73	- 36 290 124,98	- 363 965 692,25
Subventions d'exploitation	-	-	-	-	-
Autres produits opérationnels	1 806 505,72	6 086 490,03	16 411 159,09	171 247 937,63	14 808 839,43
Autres charges opérationnelles	33 233 088,87	78 155 003,58	62 155 284,35	21 999 579,23	27 328 005,67
Dotations aux amortissements	110 852 266,31	103 676 461,05	105 324 292,99	128 353 038,23	137 747 333,78
Dotations aux provisions et pertes de valeur	180 005 533,93	198 763 796,64	182 275 229,31	197 954 182,33	161 239 341,86
Reprises sur provisions et pertes de valeur	166 210 208,70	242 171 748,97	170 697 916,34	162 323 403,53	154 046 563,18
	-	-	-	-	-
V - RESULTAT OPERATIONNEL	- 312 960 022,63	- 295 816 209,42	- 120 727 923,50	- 51 025 583,62	- 521 424 970,94
Produits financiers	19 888 532,31	24 019 298,48	44 227 824,48	129 743 687,79	48 391 804,66
Charges financières	23 790 437,06	19 436 530,18	16 576 707,76	56 213 672,22	49 017 714,40
	-	-	-	-	-
VI - RESULTAT FINANCIER	- 3 901 904,75	4 582 768,30	27 651 116,72	73 530 015,57	- 625 909,75
	-	-	-	-	-
VII - RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)	- 316 861 927,38	- 291 233 441,13	- 93 076 806,78	22 504 431,95	- 522 050 880,68
Impôts sur les revenus	6 540 581,02	7 292 258,45	7 845 024,04	7 881 187,36	5 861 344,21
Impôts différés (Variations)	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES OR	1 557 662 182,49	1 835 087 867,49	2 018 405 894,22	2 161 459 029,78	1 314 814 163,62
	-	-	-	-	-
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORI	1 881 064 690,90	2 133 613 567,07	2 119 327 725,04	2 146 835 785,19	1 842 726 388,52
	-	-	-	-	-
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES OR	- 323 402 508,40	- 298 525 699,58	- 100 921 830,81	14 623 244,59	- 527 912 224,90
Eléments extraordinaires : produits	-	-	-	-	-
Eléments extraordinaires : charges	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	-	-
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 323 402 508,40	- 298 525 699,58	- 100 921 830,81	14 623 244,59	- 527 912 224,90

Annexe 14 : Tableau de Flux de Trésorerie (TFT) en Ariary

L I B E L L E	EXERCICE 2012	EXERCICE 2013	EXERCICE 2014	EXERCICE 2015	EXERCICE 2016
FLUX DE TRESORERIE LIES A L'ACTIVITE					
Résultat de l'exercice	- 323 402 508,40	- 281 156 132,57	- 100 921 830,81	14 623 244,59	- 527 912 224,90
Ajustements pour :					
- Amortissements des immobilisations	110 564 343,82	127 605 791,50	105 317 851,88	128 353 038,23	137 744 983,35
- Provisions et pertes de valeurs sur immobilisations	-	- 2 492 096,08	-	- 2 129 629,63	
- Correction immobilisation			-		
- Réintégration amortissement			-		
- Variation des impôts différés			-		
- Variation des stocks	46 743 223,45	107 522 803,36	- 63 244 464,47	54 290 482,95	132 546 787,05
- Variation des clients et autres créances	98 541 601,98	- 56 010 663,08	104 646 857,03	- 358 137 794,17	85 882 810,74
- Variation des fournisseurs et autres dettes	85 057 702,49	100 975 465,87	51 703 862,91	122 640 820,44	247 335 898,07
- Plus ou moins values sur cessions, nettes d'impôts			-	-	-
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	17 504 363,33	- 3 554 831,00	97 502 276,54	- 40 359 837,59	75 598 254,31
			-		
FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT			-		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations	- 65 184 443,68	- 53 976 283,01	- 214 120 388,65	- 150 464 842,04	- 87 124 571,39
Encaissements sur cessions d'immobilisations		8 573 100,47	-		
Subventions d'équipements virées au compte de résultat			-		
Réduction des immobilisations corporelles	287 922,69	40 649,11	128 822,22		
Incidences des variations de périmètre de consolidation			-		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	- 64 896 520,99	- 45 362 533,43	- 213 991 566,42	- 150 464 842,04	- 87 124 571,39
			-		
FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT			-		
Dividendes versés aux actionnaires			-		
Augmentation de capital en numéraire			-		
Emission d'emprunt			-	222 222 222,22	
Remboursement d'emprunt			-	- 19 594 473,06	- 48 519 273,62
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	-	-			
			-		
VARIATION DE TRESORERIE DE LA PERIODE (A+B+C)	- 47 392 157,66	- 48 917 364,44	- 116 489 289,89	11 803 069,53	- 60 045 590,71
VERIFICATION DE LA VARIATION DE TRESORERIE					
	2012	2013	2014	2015	2016
Trésorerie d'ouverture	- 53 505 439,39	- 4 588 074,95	125 755 750,47	9266460,588	21069530,13
Trésorerie de clôture	- 100 897 597,05	- 53 505 439,39	9 266 460,59	21069530,13	-38976060,57
Incidence des variations de cours de devises					
Variation de trésorerie	- 47 392 157,66	- 48 917 364,44	- 116 489 289,89	11 803 069,54	- 60 045 590,70

Annexe 15 : Tableau de variation des capitaux propres

SOLDE AU 31 DECEMBRE 2013	97 752 912,04	226 131 940,24	-	- 144 069 950,62	1 113 148 235,00
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs					
Autres produits et charges				-27 129 462,80	-27 129 462,80
Affectation du résultat 2013					
Opérations en capital	-30 333 333,33				-30 333 333,33
Résultat net exercice 2014				-100 921 830,81	-100 921 830,81
SOLDE AU 31 DECEMBRE 2014	1 000 752 912,04	226 131 940,24	0	-272 121 244,23	954 763 608,06
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs					
Autres produits et charges				-377 841 949,37	-377 841 949,37
Affectation du résultat 2014					
Opérations en capital					
Résultat net exercice 2015				14 623 244,59	14 623 244,59
SOLDE AU 31 DECEMBRE 2015	1 000 752 912,04	226 131 940,24	0	-635 339 949,01	591 544 903,28
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs					
Autres produits et charges				45 211 910,60	45 211 910,60
Affectation du résultat 2015					
Opérations en capital					
Résultat net exercice 2016				- 527 912 224,90	- 527 912 224,90
SOLDE AU 31 DECEMBRE 2016	1 000 752 912,04	226 131 940,24	-	- 1 118 040 263,31	108 844 588,98

Annexe 16 : Fiche d'évaluation

Consigne : Pour chaque sous-critère, effectuer un choix de 1 à 6. Légende : 1= exceptionnel / 2=excellent / 3=très bon / 4=bon / 5=amélioration nécessaire / 6=insatisfaisant								
Identification Nom _____ Matricule du salarié : ____ Titre du poste : _____ Service : _____ Préparé par (notateur) : _____ Titre du poste : _____ Période ouverte par l'évaluation : _____ Date : _____								
Critères	Sous-critères	1	2	3	4	5	6	Sous-total
Quantité de travail	<ul style="list-style-type: none"> Rendement par rapport aux exigences du poste Productivité en volume Efforts soutenus 							
Qualité de travail	<ul style="list-style-type: none"> Précision et fiabilité du travail fourni Qualité du travail Minutie et soin apporté au travail 							
Initiative	<ul style="list-style-type: none"> Prend de l'initiative Entreprend d'autres travaux une fois le sien fini Travaille avec un minimum de supervision 							
Organisation Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> Capacité d'organiser son travail Degré d'autonomie 							
Aptitudes à diriger	<ul style="list-style-type: none"> Organise le travail des autres au besoin Conseille et entraîne ses collègues au besoin Fait preuve de qualité de chef Les autres lui demandent volontiers conseil et aide 							
Ponctualité	<ul style="list-style-type: none"> Arrive à l'heure ou même avant Respecte l'heure des repas et de sa pause-café Quitte toujours à l'heure Ne bavarde pas au travail sur ses affaires personnelles 							
Connaissance du travail	<ul style="list-style-type: none"> Possède des connaissances pour accomplir son travail Se tient au courant des changements Comprend et applique ses connaissances Capable d'assimiler de nouvelles connaissances 							
Jugement et exécution du travail	<ul style="list-style-type: none"> Juge avec justesse Est capable de prendre des décisions Suit les instructions Respecte les échéances et les délais 							
Coopération et adaptabilité	<ul style="list-style-type: none"> Collabore avec ses collègues Collabore avec la direction Coopère en périodes occupées et exceptionnelles Maîtrise ses émotions S'adapte à des conditions nouvelles et en évolution 							

Conduite	<ul style="list-style-type: none"> • Tenue propre et soignée • Comportement et langage convenant au milieu de travail 							
Ingéniosité	<ul style="list-style-type: none"> • Suggère des changements et des améliorations • Trouve les renseignements et l'aide nécessaire au besoin • Organise son temps de façon efficace et productive. 							

Evaluation globale

37 à 49 Exceptionnel

50 à 79 Excellent

80 à 129 Très bon

130 à 179 Amélioration nécessaire

180 à 222 Insatisfaisant

Promotion possible

Formation

Licenciement possible

Total

--

Signature de l'évalué : _____ Signature du chef de service _____

Annexe 17 : Retard de paiement de facture (premier rappel)

A Antananarivo, le
A Monsieur.....
Société.....
B.P.....
Adresse.....téléphone.....

Objet : Retard de paiement de facture

Monsieur,

Sauf erreur ou omission de notre part, nous constatons que votre compte client présente à ce jour un solde débiteur de.....Ariary.

Ce montant correspond à notre facture suivante restée impayée:

Numéro	Date	Montant

L'échéance étant dépassée, nous vous demandons de bien vouloir régulariser cette situation par retour de courrier. Dans le cas où votre règlement aurait été adressé entre temps, nous vous prions de ne pas tenir compte de la présente.

Vous remerciant par avance, nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

Signature.

Annexe 18 : Rappel de paiement de factures (second rappel)

A Antananarivo, le

A Monsieur.....

Société.....

B.P.....

Adresse.....téléphone.....

Objet : Rappel de paiement de factures

Monsieur,

Nous constatons avec regret que vous n'avez pas donné de suite à notre précédent rappel et que votre compte reste toujours débiteur de Ariary, correspondant à nos factures suivantes, impayées à ce jour :

Numéro	Date	Montant

Aussi, nous suspendons la livraison de nos produits jusqu'au règlement de l'intégralité de la somme sus visée.

Comptant sur votre prompte réaction, veuillez agréer Monsieur, l'expression de nos salutations les meilleures.

Signature.

Annexe 19 : Mise en demeure de payer avant poursuites judiciaires

A Antananarivo, le
A Monsieur.....
Société.....
B.P.....
Adresse.....téléphone.....

Objet : Mise en demeure de payer avant poursuites judiciaires

Monsieur le Directeur,

Faisant suite à nos précédentes relances des (mentionner les dates des relances faites), nous constatons avec peine que votre société n'a toujours pas procédé au règlement de notre facture n°..... échue le (la date de l'échéance).

En conséquence, nous vous mettons en demeure de nous régler la somme de Ariary dans un délai de 8 (huit) jours à réception de la présente.

A défaut, notre service contentieux se chargera d'en obtenir le recouvrement par voie de justice.

Nous vous rappelons que le présent courrier fait courir les intérêts légaux et conventionnels.

Veuillez agréer Monsieur le Directeur, l'expression de nos salutations distinguées.

Signature et cachet

Annexe 20 : Evolution des ours de change (euro)

	JAN	FEV	MAR	AVR
2016	3 480,03	3 529,52	3 539,50	3 593,81
2015	3 045,03	2 971,78	2 998,53	3 151,42
2014	3 084,20	3 160,10	3 206,06	3 200,73
	MAI	JUN	JUL	AOU
2016	3 588,05	3 666,30	3 382,51	3 383,76
2015	3 180,28	3 195,43	3 195,74	3 197,99
2014	3 199,87	3 200,11	3 273,33	3 279,94
	SEP	OCT	NOV	DEC
2016	3 420,88	3 511,16	3 510,52	3 506,93
2015	3 466,92	3 660,82	3 518,27	3 474,76
2014	3 211,24	3 186,41	3 234,42	3 193,93

Annexe 21 : essai de production

Janvier	Février	Mars	Avril
1064	995	753	960
Mai	Juin	Juillet	Août
1556	1003	852	962
Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
756	851	1568	1595

TABLES DE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

RESUME

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

GLOSSAIRE

UNIVERSITE D’ANTANANARIVO	1
-----	1
DOMAINE DES SCIENCES DE LA SOCIETE.....	1
-----	1
Mention: Gestion.....	1
INTRODUCTION.....	1
Partie I : DESCRIPTIF	6
Chapitre 1 : Présentation de l’étude	7
Section 1 : Présentation du Cabinet MAZARS FIVOARANA	7
1.1 Triptyque de l’entité.....	7
1.1.1 Missions.....	7
1.1.2 Objectifs	8
1.1.3 Activité	8
1.2 Produit de l’entreprise	8
1.3 Structure du Cabinet MAZARS FFIVOARANA.....	9
1.4 Fiche signalétique	10
Section 2 : Information concernant l’entreprise LAKANA.....	10
2.1 Statuts.....	11
2.2 Activité.....	11
2.3 Analyse interne	11
2.3.1 Moyens matériels.....	12
2.3.2 Moyens humains.....	12
2.4 Analyse externe.....	13
2.4.1 Les fournisseurs.....	13

2.4.2	Les clients de l'entreprise	13
2.4.3	les concurrents	13
Chapitre 2 : Cadrage et méthodologie.....		14
Section 1 : Cadrage pratique		14
1.1	Découvert bancaire.....	14
1.2	Subvention.....	15
1.3	Augmentation de capital.....	16
Section 1 : Cadrage théorique		17
1.1	Analyse financière	17
1.1.1	Structure financière	17
1.1.1.1	Généralité sur la structure financière.....	18
1.1.1.2	Analyse fonctionnelle.....	18
1.1.2	Indicateurs financiers.....	19
1.1.2.1	Fonds de Roulements	19
1.1.2.2	Besoins en Fonds de Roulement	19
1.1.2.3	Trésorerie Nette.....	20
1.1.2.4	Capacité d'Autofinancement	20
1.2	Bon de trésor	21
1.2.1	Bon de trésor par adjudication	22
1.2.2	Bon de Trésor Fihary	23
1.3	Règles à respecter pour un financement.....	24
Section 3 : Méthodes de travail		25
3.1	Collecte d'informations.....	25
3.1.1	Démarches globales.....	25
3.1.1.1	Documentation	25
3.1.1.2	Entretien	26
3.1.2	Démarches spécifiques	26
3.1.2.1	Analyse préliminaire : Analyse de la structure financière.....	27
3.1.2.2	Démarche pour la vérification de la première hypothèse	27
3.1.2.3	Démarche pour la vérification de la deuxième hypothèse.....	27
3.1.2.1	Démarche pour la vérification de la troisième hypothèse	28
3.2	Outils de traitement des informations	28
3.3	Limite de l'étude.....	28

Partie II : ANALYTIQUE	30
Chapitre 3 : Analyse de chaque mode de financement	31
Section 1 : Analyse de la structure financière	31
1.1 Analyse du Fonds de Roulement	31
1.2 Analyse du Besoin en Fonds de Roulement	32
1.3 Analyse de la Trésorerie Nette	33
Section 2 : Financement par fonds propres	34
2.1 Capacité d'autofinancement à partir du résultat	34
2.2 Capacité d'autofinancement à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation	35
Section 3 : Financement par endettement	36
3.1 Structure financière	36
3.2 Apport minimum	37
3.3 Capacité d'endettement	39
3.4 Capacité de remboursement	41
3.5 Poids de la dette	41
Section 4 : Financement par placement	42
4.1 Financement par Bon de Trésor par Adjudication	42
4.1.1 Marché primaire	43
4.1.2 Marché secondaire	44
4.2 Financement par Bon de Trésor Fihary	45
Chapitre 4 : Analyse des forces et faiblesses	46
Section 1 : Analyse des forces	46
1.1 L'importance du chiffre d'affaire	46
1.2 L'existence d'un aide financier	47
Section 2 : Analyse des faiblesses	48
2.1 Mauvaise gestion	48
2.2 Manque de personnel qualifié	49
2.3 Inexistence de matériel performant	50
2.4 Insuffisance de moyen financier	50
2.4.1 Fragilité de la structure financière de LAKANA	50
2.4.2 Charges élevées	51
2.4.3 Un résultat décevant	51
2.4.4 Déséquilibre échéancier	52

2.4.5	Insuffisance d'autonomie financière	53
Section 3 : Vérification des hypothèses.....		54
Partie III : SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS		56
Chapitre 5 : Solutions sur l'aspect générales		57
Section 1 : Mise en place d'un système de contrôle interne.....		57
1.1	Plan de mise en œuvre d'un système de contrôle interne.....	58
1.2	Impact de la mise en place du système de contrôle interne	58
Section 2 : Mise en place d'un système d'évaluation de performance personnel		59
2.1	Démarche de mise en place d'un système d'évaluation	59
2.2	Démarche pour la mise en pratique des formations.....	61
2.3	Stratégie de motivation du personnel	61
2.4	Résultat escompté	62
Section 3 : Acquisition et maintenance de matériels		63
3.1	Démarche pour l'acquisition	63
3.2	Démarche pour l'entretien des outils industriels.....	66
3.3	Résultat attendu au renouvellement des machines.....	67
Chapitre 6 : Solutions sur l'aspect Financiers		68
1.1	Réduction de l'échéancier client.....	68
1.2	Offre de réduction commerciale.....	71
1.3	Confirmation de dettes par relance téléphonique	72
1.4	Certification par relance courrier.....	72
1.5	Relance face à face.....	73
1.6	Engagement par Mise en demeure.....	73
Section2 : Diminution des charges		74
2.1	Evaluation des charges.....	74
2.2	Impact de la mise en œuvre des solutions.....	75
Section 3 : Soumission au Bon de Trésor		75
3.1	Avantages liés à la souscription au bon de trésor	76
3.2	Plan de mise en œuvre	76
Section 4 : Couverture contre les risques de variation des taux de change.....		77
4.1	Plan d'action	77
Section 5 : Les limites relatives à la mise en place des solutions.		79
5.1	Le manque temps.....	79

5.2	Le manque de compétence, de connaissance et d'information.....	79
5.3	Le manque de moyens	80
CONCLUSION		81
BIBLIOGRAPHIE		
WEBOGRAPHIE		
ANNEXES		
TABLES DES MATIERES		