

SOMMAIRE

| | |
|--|------------|
| REMERCIEMENTS..... | i |
| AVANT-PROPOS..... | ii |
| LISTE DES ABREVIATIONS..... | iii |
| LISTE DES TABLEAUX | iv |
| LISTE DES FIGURES | v |
| GLOSSAIRE | vi |
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| PREMIERE PARTIE : PARTIE DESCRIPTIVE..... | 4 |
| Chapitre I : Présentation du champ d'études | 6 |
| Chapitre II : Cadrage théorique de l'étude | 15 |
| DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC FINANCIER DE «MADATEXTILE » | 31 |
| Chapitre III : Restructuration des comptes annuels | 33 |
| Chapitre IV : Analyse du bilan fonctionnel | 43 |
| Chapitre V: Analyse des soldes intermédiaires de gestion | 52 |
| TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS | 64 |
| Chapitre VI : Énoncée des solutions..... | 66 |
| Chapitre VII : Plans de mise en œuvre..... | 77 |
| Chapitre VIII : Impacts des solutions proposées sur l'entreprise..... | 86 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 92 |

REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mon profond respect à tous ceux et celles qui ont apportés leur soutien et leur collaboration de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire de fin d'études. Tout d'abord, je dédie entièrement ce mémoire à :

- **DIEU Tout Puissant et miséricordieux**, qui m'a conforté et veillé tout au long de mon parcours ainsi qu'à l'achèvement de ce mémoire en me donnant la santé, la force et l'intelligence ;
- **Monsieur RAMANOELINA Armand René Panja**, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo, pour m'avoir permis d'intégrer ce prestigieux établissement ;
- **Monsieur RAKOTO David, Maître de Conférences**, Doyen de la Faculté DEGS, pour son dévouement au développement au sein de l'établissement ;
- **Madame RANDRIAMBOLOLONDRAKARY Corinne**, Maître de Conférences, Responsable de la Mention Gestion, pour son travail acharné, son soutien et son suivi de notre promotion ;
- **Madame ANDRIANALY Saholiarimanana**, Professeur Titulaire, Directeur du Centre D'Études et de Recherche en Gestion, Encadreur pédagogique, pour sa témérité à nous mettre dans le droit chemin et s'être penché sur le mémoire ;
- **Monsieur ANDRIANONIZAKA Oliva**, Manager au sein du cabinet Auditeurs-Associés, Encadreur professionnel, pour ses précieux conseils et ses directives dans la réalisation de ce mémoire ;
- **Madame RANDRIAMBELOMANANA Rivoharisoa**, Gérante du cabinet AA-CGA, pour m'avoir intégrer au sein de son entreprise pour effectuer mon stage de dernière année ;
- **Tout le corps enseignant du département DEGS**, pour leur dévouement à nous inculquer et nous éclairer sur la vie en Entreprise ;
- **Mes chers parents et amis**, qui n'ont jamais cessé de m'épauler et aider financièrement, matériellement et moralement.

AVANT-PROPOS

En général, la fascination par le monde des affaires et l'envie de gagner une vie indépendamment peuvent être la motivation parfaite pour arriver à un stade particulier pour une personne. Ayant orienté les études secondaires vers la série scientifiques, le choix de l'option Gestion Comptable a permis de passer l'examen du baccalauréat sans problème ainsi que d'intégrer la grande famille de la faculté de Droit, d'Économie, de Gestion et de Sociologie.

L'Université d'Antananarivo est le principal établissement d'enseignement supérieur de la capitale de Madagascar. Elle a succédé à l'université de Madagascar, qui regroupait tous les établissements universitaires de la Grande Île en une seule entité jusqu'en 1988. Elle offre une formation professionnalisant, un enseignement structuré ainsi qu'un environnement sain pour le développement de la créativité et l'intégrité des étudiants.

En cycle Master, deux types de formations sont possibles, la formation académique et la formation professionnelle. Nous sommes affiliées au domaine de la Comptabilité Audit et contrôle en formation professionnelle. Le cursus de formation en Master dure environ douze mois soit huit mois de cours théorique et trois à quatre mois de cours pratique.

Après validation de l'examen, l'obtention d'un Diplôme de Master II en Gestion est une étape importante pour chaque étudiant, requérant un stage pratique auprès d'une entreprise. Durant ce temps, il s'agit de mettre en pratique les acquis théoriques et les investigations personnelles ainsi que les expériences acquises des précédents stages. Ce stage est une occasion pour renforcer nos connaissances générales et de se forger notre propre expérience professionnelle. C'est un stage pour se perfectionner, durant 16 semaines, afin d'évaluer nos connaissances, nos compétences, nos capacités ainsi que notre réactivité.

Dans l'intention de faire une transition à la vie professionnelle, le présent mémoire est réalisé pour résumer les tâches effectuées au sein de la société et pour exposer les expériences acquises. Mais le plus important est d'exposer les résultats des recherches faites dans le cabinet AA-CGA sur la société « MadaTextile » devant un jury. C'est une opportunité pour profiter de son intégrité et de son expérience dans le domaine financier.

LISTE DES ABREVIATIONS

| | |
|--------------------|--|
| AFNOR | : Association Française de Normalisation |
| BFR | : Besoin en Fonds de Roulement |
| BFRE | : Besoin en Fonds de Roulement lié à l'Exploitation |
| BFRHE | : Besoin en Fonds de Roulement lié Hors Exploitation |
| CA | : Chiffre d'Affaires |
| CAHT | : Chiffre d'Affaires Hors Taxe |
| CAF | : Capacité d'Autofinancement |
| CGA-AA | : Certified General Accountants Association - Auditeurs-Associés |
| CNaPS | : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale |
| EBE | : Excédent Brut d'Exploitation |
| ERP | : Enterprise Resource Planning |
| FDR | : Fonds de Roulement |
| GPAO | : Gestion de la Production Assistée par Ordinateur |
| IGR | : Impôt General sur le Revenu |
| IR | : Impôt sur le Revenu |
| LE | : Levier d'Exploitation |
| LF | : Levier Financier |
| MadaTextile | : Madagascar Textile |
| MB | : Marge Brute |
| MBA | : Marge Brute d'Autofinancement |
| NIF | : Numéro d'Identification Fiscale |
| OSTIE | : Organisation Sanitaire Tananarivienne Interentreprises |
| REX | : Résultat d'Exploitation |
| RN | : Résultat Net |
| SARL | : Société A Responsabilité Limitée |
| SIG | : Soldes Intermédiaires de Gestion |
| SR | : Seuil de Rentabilité |
| TN | : Trésorerie Nette |
| TTC | : Toutes Taxes Comprises |
| TVA | : Taxes sur la Valeur Ajoutée |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|-----------|
| Tableau 1. Fiche signalétique du cabinet..... | 06 |
| Tableau 2. Bilan fonctionnel de « MadaTextile » en 2014..... | 35 |
| Tableau 3. Bilan fonctionnel de « MadaTextile » en 2015..... | 36 |
| Tableau 4. Bilan fonctionnel de « MadaTextile » en 2016..... | 37 |
| Tableau 5. Soldes intermédiaires de gestion en 2014-2015-2016..... | 40 |
| Tableau 6. Bilan fonctionnel résumé en 2014-2015-2016..... | 43 |
| Tableau 7. Analyse du bilan fonctionnel en 2014-2015-2016..... | 44 |
| Tableau 8. Ratio de solvabilité de la société | 49 |
| Tableau 9. Ratio de financement des immobilisations de la société..... | 49 |
| Tableau 10. Ratio de liquidité de la société | 50 |
| Tableau 11. Taux d'endettement de la société | 50 |
| Tableau 12. Ratio d'autonomie financière de la société | 51 |
| Tableau 13. Analyse de l'évolution de l'activité et de la rentabilité..... | 53 |
| Tableau 14. Analyse de la capacité d'autofinancement | 54 |
| Tableau 15. Analyse de la capacité de remboursement d'emprunt | 55 |
| Tableau 16. Analyse du délai de paiement client..... | 55 |
| Tableau 17. Analyse du délai de paiement fournisseur | 56 |
| Tableau 18. Analyse du délai de rotation des stocks..... | 56 |
| Tableau 19. Classement des charges en charges fixes et en charges variables..... | 57 |
| Tableau 20. Seuil de rentabilité de la société | 59 |
| Tableau 21. Analyse de la rentabilité économique | 60 |
| Tableau 22. Analyse de la rentabilité financière | 60 |
| Tableau 23. Analyse du levier d'exploitation | 61 |
| Tableau 24. Analyse du levier financier..... | 61 |
| Tableau 25. Modèle de tableau de bord de gestion industrielle..... | 84 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|-----------|
| Figure 1. Logo du cabinet | 07 |
| Figure 2. Organigramme d'AA-CGA..... | 11 |
| Figure 3. Organigramme de la société | 14 |
| Figure 4. Étapes du diagnostic financier..... | 18 |
| Figure 5. État du FDR de la société | 46 |
| Figure 6. État du BFR de la société..... | 47 |
| Figure 7. État de la TN de la société | 48 |
| Figure 8. Évolution de l'activité et de la rentabilité | 53 |

GLOSSAIRE

Actifs : Ensemble des avoirs détenus par une entreprise. Les actifs financiers sont: les titres, les créances, les soldes créditeurs des comptes espèces.

Activité : Le processus qui conduit à la fabrication d'un produit ou à la mise à disposition d'un service.

Analyse financière : Une étude évaluant la situation financière d'une société à un moment défini.

Annexe : L'annexe est un document joint au bilan et au compte de résultat qui en explique le détail et les variations d'un exercice à l'autre. L'annexe fait à ce titre partie intégrante des états financiers

Audit Interne : L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Audit Externe : L'audit est une activité de contrôle et de conseil qui peut porter sur différents aspects d'une organisation.

Autofinancement : L'autofinancement est le fait pour l'entreprise de se financer elle-même sans ressources extérieures.

Autonomie financière : La mesure du degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses prêteurs.

Besoin en Fonds de roulement : Les fonds dont l'entreprise dispose pour financer son activité.

Bilan comptable : Tableau d'ensemble des avoirs (actifs) et des dettes (passif) d'une entreprise.

Bilan fonctionnel : Un bilan établi à partir du bilan comptable d'une entreprise. Il en reprend les données brutes en les réorganisant de manière à mettre en avant la structure financière de la société.

Capitaux propres : Les capitaux propres représentent l'argent apporté par les actionnaires à la constitution de la société ou ultérieurement, ou laissés à la disposition de la société en tant que bénéfices non distribués sous forme de dividendes.

Charges : Les dépenses inhérentes à l'exploitation même d'une entreprise.

Chiffre d'affaires : Le total des ventes de biens ou de services facturées sur un exercice, hors taxes.

Comptabilité : Un système d'organisation des données financières d'une entreprise, ou autrement dit une discipline pratique permettant de fournir de manière continue et en temps réel un état de la situation financière de l'entreprise.

| | |
|----------------------------------|---|
| Compte de résultat | : Un document comptable présentant l'ensemble des produits et des charges d'une société durant un exercice comptable. |
| Conformité | : L'entreprise suit correctement les procédures, les lois et les règlements. |
| Continuité d'exploitation | : Un principe comptable à part entière pour laquelle l'entreprise en activité doit continuer à fonctionner dans un avenir proche. |
| Décaissables | : Pouvant être décaissé |
| Emplois | : Les actifs appartenant à l'entreprise et destinés à y rester durablement. |
| Endettement | : Une situation marquée par une accumulation de dettes, c'est-à-dire de sommes qu'une personne, physique ou morale, est tenue de rembourser à une autre personne. |
| Encaissable | : Pouvant être encaissé. |
| États financiers | : Une représentation financière structurée des événements affectant une entreprise et des transactions réalisées par elle. |
| Externalisation comptable | : L'acte de confier une partie de la fonction de préparation de la comptabilité à un cabinet d'expertise. |

Fiabilité des comptes : Les comptes satisfont aux conditions nécessaires de crédibilité.

Financement : L'opération qui consiste, pour celui qui finance, à consentir des ressources monétaires, pour celui qui est financé, à se procurer des ressources monétaires nécessaires à la réalisation d'un projet.

Fonds de roulement : Une somme d'argent constamment disponible pour couvrir les dépenses courantes.

Investissement : Une dépense ayant pour but de modifier durablement le cycle d'exploitation de l'entreprise.

Liquidité : La capacité de l'entreprise à régler ses dettes arrivées à échéances.

Marge bénéficiaire : La différence entre le prix de vente et le coût de revient d'un produit ou service.

Marge commerciale : Une donnée intermédiaire du bilan qui permet de positionner une entreprise par rapport à ses concurrents.

Passifs : Un élément du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entité.

Performance : Résultat (gain ou perte) d'un portefeuille sur une période donnée, rapporté à la valeur initialement investie.

Produits : Les produits associés aux ventes enregistrées par une entreprise au cours d'un exercice donné.

Profitabilité : Le rapport entre le profit et la production.

Rapprochement bancaire : Un contrôle, réalisé par le comptable dans le but d'amener les comptes bancaires au plus proche de la réalité des relevés de compte.

Ratios financiers : Chiffre résultant d'une division utilisé en analyse financière pour faire des comparaisons entre sociétés, des comparaisons au cours du temps pour apprécier la performance d'une entreprise.

Rentabilité : Le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir.

Régularité : Comptes conformes aux règles et procédures en vigueur.

Ressources : Origine d'un flux.

Résultat de l'exercice : L'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours de l'exercice considéré. C'est la mesure comptable du profit distribuable aux actionnaires sous forme de dividendes.

Sincérité : Comptes enregistré en fonction de leur réalité et de leur importance.

Solvabilité : La capacité de l'entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes (long, moyen et court terme) par la vente de tous ses actifs.

Structure financière : La combinaison de dettes bancaires et financières nettes et de capitaux propres auxquels l'entreprise a recours pour son financement.

Tableau de flux de trésorerie : Un tableau de financement qui mesure les flux de trésorerie directement par variation de valeurs de postes comptables pendant une période de temps, au moyen du solde des comptes sans report.

Tableau de variation des capitaux propres : Un tableau qui permet de comprendre la variation des capitaux propres d'un exercice sur l'autre.

Trésorerie : La trésorerie est la différence entre l'ensemble des avoirs et engagements de l'entreprise à court terme.

Valeur ajoutée : Une notion qui s'efforce de mesurer la valeur économique ajoutée par l'activité d'une entreprise.

RESUME

Un bon Gestionnaire est une personne consciente du passé de l'Entreprise, pour assurer l'amélioration de sa situation actuelle et la prévision de son futur. La gestion efficace de toute organisation passe par la compréhension de son environnement financier et l'interprétation rigoureuse des états financiers. De ce fait, l'analyse financière est un outil de contrôle de gestion, essentiel dans la prise de décision pour cautionner l'image sincère des finances d'une entreprise. Pour ce faire, il est primordial de passer par plusieurs étapes. D'abord, l'observation de l'environnement de l'entreprise, ensuite l'étude de son fonctionnement, puis l'examen des états financiers et enfin les interprétations y afférentes. Dans le présent ouvrage, deux entités seraient présentées, il s'agit du cabinet d'audit et de la société analysée. L'analyse financière a pour objectifs de diagnostiquer le passé pour comprendre le présent et essayer de prévoir l'avenir. Elle peut se faire grâce à l'examen du bilan comptable et du compte de résultat ainsi que des annexes. Lorsque l'analyse repose sur des données chiffrées toute étude doit être replacée dans le contexte de l'entreprise. L'utilisation des ratios d'analyse permette également l'accomplissement de l'analyse. Les ratios permettent de mesurer certains facteurs comme la rentabilité, la solvabilité, l'efficacité et l'endettement d'une entreprise. Ils servent à mesurer le rapport entre deux ou plusieurs éléments des états financiers. Un diagnostic sur la santé financière de l'entité serait obtenu à la fin de l'analyse. La proposition de solutions suites à l'analyse de la situation financière de la société est indispensable ainsi que la procuration de quelques recommandations générales suites à l'analyse de l'environnement interne et externe de cette dernière. A l'issue du stage de spécialisation, chaque étudiant devrait tisser davantage des relations avec les professionnels pour un éventuel contrat de travail et être capable d'émettre des critiques probantes dans le but d'améliorer l'entreprise financièrement ainsi que de la différencier de ses concurrents.

Mots-clés : Analyse financière, Ratio, États financiers, Solvabilité, Rentabilité.

ABSTRACT

A good Administrator is a person conscious of the past of the Company, to insure the improvement of his current situation and the forecast of its future. The effective management of any organization passes by the understanding of its financial environment and the rigorous performance of financial statements. Therefore, the financial analysis is a tool of management control, essential in the decision-making to guarantee for the sincere image of the finances of a company. To do it, it is essential to pass by several stages. At first, the observation of the environment of the company, then the study of its functioning, then the examination of financial statements and finally the interpretations there concerned. In the present work, two entities would be presented; it is about the audit firm and about the analyzed company. The financial analysis has for objectives to diagnose the past to include the present and try to plan the future. She can remit in the examination of the balance sheet and the income statement as well as the appendices. When the analysis bases on quantified data any study must be replaced in the context of the company. The use of the ratios of analysis also allows the fulfillment of the analysis. The ratios allow measuring certain factors as the profitability, the solvency, the efficiency and the debts of a company. They serve to measure the report between two or several elements of financial statements. A diagnosis on the financial health of the entity would be obtained at the end of the analysis. The proposal of solutions consequences to the analysis of the financial situation of the company is essential as well as the mandate of some recommendations general consequences to the analysis of the internal and external environment of the latter. At the end of the training course of specialization, every student should weave more relations with the professionals for a possible contract of employment and to be capable of emitting convincing criticisms with the aim of improving the company financially as well as differentiating it of his competitors.

Keywords: Financial analyst, Ratio, Financial statements, Solvency, Productivity.

INTRODUCTION GENERALE

La mondialisation et la nouvelle donne économique modifient de façon considérable et souvent inattendue les règles du marché et de son développement de manière à faire découvrir de nouvelles opportunités. Des difficultés qui sont souvent non perçues par un bon nombre de chefs d'entreprise quand leur structure en est confrontée. Il est important voire urgent pour ces dirigeants de prendre des risques afin de ne pas se faire surprendre ou être dépassée par ces difficultés comme la concurrence. C'est pourquoi il est nécessaire de présenter des méthodes de détection préventive à l'issu d'un « diagnostic financier ». Ce diagnostic financier occupe, aujourd'hui, une place prépondérante dans le monde de l'entreprise. Quel que soit le secteur d'activité, les mêmes questions reviennent au niveau des acteurs de la vie économique.

A Madagascar, le secteur industriel est faiblement exploité. Cela est dû aux multitudes de risque de liquidation par manque de maîtrise de son exploitation. Mais dans tous les cas, toute entreprise doit disposer d'une structure financière optimale susceptible de garantir sa solvabilité et sa rentabilité. La création de valeur repose sur un avantage concurrentiel ou une rente économique. L'appréciation de la structure financière à la lumière des diverses formes de performances souhaitées s'avère impérieuse pour maintenir l'équilibre du système. Étant donné la complexité des activités de ce secteur en produisant des biens en transformant des matières premières, la réalisation du diagnostic financier est considérée comme primordiale.

Sur une même voie, le but de souligner l'importance de porter une étude sur la santé financière de l'entreprise, de comprendre son fonctionnement dans sa gestion financière, se porte le choix du thème qui s'intitule : **« Diagnostic financier-outil de prise de décision d'une entreprise industrielle – Cas de «*MadaTextile*».**

L'étude actuelle vise dans le cadre du diagnostic financier à apporter des réponses claires, précises et concises aux préoccupations du grand public et de tous les professionnels œuvrant dans le domaine d'analyse et du diagnostic financier. Elle pourrait donc présenter de multiples intérêts. Pour les dirigeants de la société « *MadaTextile* » l'analyse permet de les éclairer dans la connaissance de ses forces et ses faiblesses. Ils pourront ainsi avoir l'explication d'un problème précis sur la rentabilité, la pérennité et le développement de leur entreprise en disposant d'un canevas pour procéder à une auto diagnostic. Mais aussi, selon

un mouvement dynamique, les dirigeants peuvent mettre en place une veille stratégique qui est indispensable dans la prise de décision corrective. Pour les actionnaires de la société, il s'agira d'apprécier la performance et l'efficacité du dirigeant en place, au besoin pour le changer s'il ne donne pas entière satisfaction. Pour les co-contractants, les tiers qui se trouvent en position d'exécuter des contrats avec l'entreprise, essentiellement les clients et les fournisseurs, au-delà de la solvabilité immédiate du partenaire, l'analyse financière va autant permettre de mesurer le poids relatif de chacun dans la relation commerciale. Pour les prêteurs, il s'agira de mesurer la capacité de l'entreprise à rembourser les capitaux prêtés ou qu'ils se proposent de lui prêter.

Pourquoi avoir choisi une clientèle du cabinet d'expertise comptable « CGA-Auditeurs-associés ? Tout d'abord, le cabinet Auditeurs-Associés à la connaissance de tous, c'est un cabinet d'audit qui travaille sur l'activité financière comme activités d'affaires. Il est reconnu internationalement surtout dans le domaine de l'audit et validation des informations comptables. De ce fait, il est préférable de baser l'analyse sur une société ayant déjà été auditée par le cabinet afin d'avoir des informations fiables et sincères. Cela, dans le but de ne pas fausser l'analyse et de limiter au minimum les risques d'erreurs dans la recherche et en conséquence sortir des résultats concrets reflétant la situation réelle de l'entreprise.

Le choix, s'est porté sur une entreprise industrielle qui opère dans le domaine d'industrie textile, car le secteur industriel à Madagascar n'est pas encore en pleine expansion. La raison principale à cela est que ce secteur présente beaucoup de risque et que les créateurs d'entreprise ont peur d'y investir. Alors que, si les créateurs ou investisseurs maîtrisent cette activité, elle contribuera au développement durable du pays.

L'objectif principal de l'étude est de mettre en exergue les liens entre le diagnostic financier et la prise de décision pour garantir la performance d'une entreprise d'industrie textile.

Ce travail sera tout autant bénéfique pour la société que pour l'auteur, car elle va permettre la mise en pratique les acquis théoriques présentés lors des cours présentiels. Mais également, elle permettra à la société étudiée de connaître précisément les déficiences en terme de « santé financière ».

La principale préoccupation est **de savoir en quoi le diagnostic financier permet-il aux dirigeants de l'entreprise « *MadaTextile* » de prendre une bonne décision ?**

Pour appréhender l'étude et répondre effectivement à cette question de recherche, deux hypothèses générales sont formulées. **La première hypothèse est que le fonds de roulement de la société couvre son besoin en fonds de roulement. La seconde hypothèse est que la profitabilité de la société assure l'épanouissement et la croissance de sa situation financière. Et enfin, la dernière hypothèse est que la société est capable d'assurer son autofinancement.**

A la fin de l'analyse, le résultat attendu du diagnostic financier effectué permet de connaitre la santé financière de la société pour ensuite proposer des remèdes aux déséquilibres.

Les démarches utilisées pour la réalisation de cette étude sont premièrement, la revue de la littérature, de la documentation en analyse financière et en diagnostic financier. Ensuite, il aurait fallu faire la collecte des informations, c'est-à-dire demander les états-financiers (bilan comptable, compte de résultat, annexes), des rapports de gestion et des rapports de commissariats aux comptes de l'entreprise en 2014 jusqu'en 2016 au responsable. Une fois collectées, ces informations seront lues et retraitées. Se succèderont ensuite les multitudes d'analyse financière. Il s'agit de l'analyse du bilan fonctionnel et du solde intermédiaire de gestion. L'analyse du bilan fonctionnel qui se traduit par l'analyse de l'équilibre financier et l'analyse des différents ratios financiers. Pour l'analyse du compte de résultat, il est question d'analyser l'activité et la rentabilité par l'analyse de l'évolution des indicateurs de rentabilité, et de l'analyse des ratios hybrides.

Dans le but de répondre aux hypothèses, le travail se divise en trois grandes parties. D'abord, la première partie titrée « partie descriptive » va décrire le champ d'études dont portera l'analyse, et parlera également des méthodes d'analyse, des généralités qui comprennent le cadre théorique sur les entreprises, et le cadre de l'analyse financière ; Ensuite, la phase analytique du mémoire qui s'intitulera « diagnostic financier de «MadaTextile» » : elle montrera le résultat des analyses et de ses interprétations. Elle commencera par la restructuration des états financiers qui sera suivie de l'analyse du bilan fonctionnel et du solde intermédiaire de gestion avec l'analyse des différents ratios financiers et enfin l'analyse discriminante. Enfin, pour finir, la troisième partie traitera les propositions de solutions suite à l'analyse financière de l'entreprise.

PARTIE I : PARTIE DESCRIPTIVE

« Aucune analyse de telle sorte qu'elle soit ne peut s'effectuer sans la connaissance approfondie du cadre de l'étude. De ce fait la première partie qui va suivre est sectionnée en deux chapitres. Le premier chapitre présentera tout d'abord l'entité où le stage a été effectué et ensuite la société dont portera l'analyse. Un deuxième chapitre sera consacré au cadre théorique du diagnostic financier et y seront également démontrées, les différentes méthodologies utilisées, que ça soit dans la collecte d'information, dans le traitement des données ou dans la méthode d'analyse financière proprement dite. »

Chapitre I : Présentation du champ d'études

Le présent chapitre abordera tous les renseignements utiles dans l'élaboration du mémoire. Il est sectionné en deux sections bien distinctes : la présentation générale du cabinet Auditeurs-Associés et celle de la société « *MadaTextile* ».

Section I : Présentation générale du cabinet « Auditeurs-Associés »

A Madagascar, les sociétés commerciales sont régies par la loi n° 2003-036 qui stipule que les sociétés à responsabilité limitée (S.A.R.L.) dont le chiffre d'affaires passe ou égalise le montant de 200.000.000 Ariary, dont le capital social est supérieur ou égal à 20.000.000 Ariary et dont les effectifs dépassent les 50 personnes doivent faire appel à un commissaire aux comptes au moins afin de certifier ses comptes et de garantir ainsi leurs transparences vis-à-vis de l'état et des associés. C'est dans ce but précis que le cabinet d'audit œuvre pour la société ainsi que pour l'état. Le cabinet Auditeurs-Associés dans lequel le stage a été effectué fait partie de ces cabinets.

Une fiche signalétique décrit les informations sur les coordonnées de la société. Pour le cabinet CGA-AA, elle comprenne les renseignements généraux sur son identité, comme montre le tableau ci-après :

Tableau 26. Fiche signalétique du cabinet

| | |
|---------------------|--|
| Dénomination | Cabinet Auditeurs-Associés - Certified General Accountant - Auditeurs-Associés diminutif de (AA-CGA) |
| Adresse | Ankadilalana - Antananarivo 101 – Madagascar |
| Téléphone | 261 20 22 323 88/ 261 20 22 629 49 |
| Fax | 020 22 323 88 |
| E-mail | aa-cga@moov.mg |
| NIF | 4000053596 |
| Statistique | 692 02 11 19950 10079 |

Source : Document interne - CGA - Juin 2017

Le tableau ci-dessus montre les renseignements indispensables sur le cabinet d'expertise comptable. Ce sont : la dénomination, la date de création, le statut juridique, le capital social, l'adresse, le téléphone, le Fax, l'e-mail, le NIF et la statistique du cabinet AA-CGA.

Figure 9. Logo du cabinet



Source : Document interne - CGA - Juin 2017

Le logo de la société est représenté par les lettres A.A. diminutif d' « *Auditeurs-Associés* ».

Le nom du cabinet figure sur le logo.

1.1. Historique

Le cabinet Auditeurs-Associés CGA fut créé le 08 Aout 1995 avec un capital social de 2 400 000 Ariary. Le cabinet est une Société à Responsabilité Limitée. La société d'expertise comptable est renommée grâce à son Certified General Accountants Association du Canada d'où la dénomination CGA. Le cabinet est créé et dirigé par trois associés ayant des compétences reconnues. Un associé fondateur, un expert en communication et une associée majoritaire et gérante.

Auditeurs – Associés CGA est une organisation à l'échelle nationale et s'est développée petit à petit à l'échelle internationale avec des missions que le cabinet assure dans des îles voisines, le Comores, et dans le continent africain dont le Congo. Le cabinet possède également une agence à Nosy Be. Il travaille également en partenariat avec d'autres cabinets locaux et internationaux, selon le type de mission soumissionnée.

Le cabinet Auditeurs-associés CGA est composé d'une équipe jeune, dynamique et compétente grâce aux multiples expériences au sein des entreprises et organisations à Madagascar et d'autres pays. C'est également une entreprise qui actualise périodiquement les acquis de son personnel par des formations afin de garantir la qualité de leur prestation.

1.2. Triptyque du cabinet

Le triptyque regroupe les informations importantes concernant le cabinet. Il développe trois points essentiels : objectifs, missions et activités.

1.2.1. Objectifs

Le cabinet Auditeurs-associés est un cabinet d'audit, d'expertise comptable, d'études et de conseil en gestion. Il aide les entreprises et les organismes nationaux et internationaux à disposer des informations financières fiables et des outils de gestion nécessaire à la réalisation de leurs objectifs. Ses objectifs sont principalement :

- de devenir le partenaire privilégié des entreprises et des organismes nationaux et internationaux ;
- de répondre efficacement aux besoins multiples que requièrent ces entreprises et ces organismes nationaux et internationaux ; dans un environnement en constante mutation ;
- de développer avec ces entités une relation à long terme.

Les objectifs sont traduits en missions et en activité. Le paragraphe précédent a élaboré les objectifs du cabinet, le prochain paragraphe exposera les missions et les activités du cabinet pour mieux appréhender son fonctionnement.

1.2.2. Missions

Les missions du cabinet d'audit AA-CGA sont relatives aux missions d'audit, aux missions comptables, aux missions fiscales. Elles peuvent être un contrôle légal ou un contrôle contractuel.

Les missions d'audit concernent les vérifications de l'application des normes imposées par la loi et la réglementation de la société que ce soit sur la comptabilité que sur les documents juridiques et fiscales.

En ce qui concerne les missions comptables, en tant que commissaire aux comptes, il tient des comptes, les surveillent et les redressent si nécessaire. En plus, le cabinet assure la participation à l'établissement des comptes sociaux et consolidés des entreprises et des entités juridiques par la mise en place du plan comptable adapté à l'entreprise, à l'évaluation

d'entreprise et des titres des sociétés en vue de la vente, de cession, des apports, de succession, de partage, de donation ou à la demande de divers autres organismes.

Les missions fiscales sont surtout axées dans la vérification des déclarations que la société effectue et ceci afin de protéger des quelconques malversations ou dans le but de prévoir des possibles contrôles fiscaux. Fait également partie, le contrôle des déclarations des ressources humaines qui composent les missions sociales.

Les missions constituent les bases de travaux que le cabinet s'efforce de réaliser. Les missions peuvent être réalisées grâce à diverses activités qui seront développées dans le prochain paragraphe

1.2.3. Activités

Les activités du cabinet sont conçues pour répondre efficacement aux besoins multiples que requièrent les organismes et entreprises dans un environnement en constante mutation. Ces activités peuvent être répertoriées en activités d'audit, en activités comptables ; en activités fiscales, en activités sociales ; et en activités juridiques.

Les activités d'audit à la vérification de l'application des normes comptables, à la révision avant prise de participation, à la révision et appréciation des procédures de contrôles internes, au commissariat aux apports, au commissariat à la fusion ou scission, à l'attestation des comptes intermédiaires avant demande d'emprunt. Les activités d'audit concernent surtout les activités en rapport avec audit externe et l'émission d'opinion des auditeurs.

Les activités comptables du cabinet consiste à la surveillance et à la tenue de la comptabilité ; au contrôle des services comptables ; à l'établissement des situations périodiques, des bilans et comptes de résultat ainsi que les comptes consolidés ; à l'établissement du tableau de flux de trésorerie consolidé, et à l'assistance du comité d'entreprise. Les activités comptables se concentrent donc dans l'établissement des états financiers en fin de période ou en fin d'exercice d'une entreprise et de dépôts à temps auprès des bureaux fiscaux.

Les activités fiscales consistent à conseiller de façon permanente l'entreprise sur la fiscalité, optimiser la situation fiscale ; à étudier et évaluer l'entreprise à l'occasion de cessions, rachats, fusions d'entreprises ; à évaluer les propositions de montages fiscaux, à apporter des conseils spécifiques lors d'opérations ponctuelles, et à établir des déclarations

fiscales (déclaration périodique et annuelles de TVA ; déclaration de taxes professionnelles ; déclaration annuelles des résultats). Les activités fiscales consistent à éviter tout différent vis-à-vis de la loi par le suivi et par la mise à jour de ses données sur les divers testes en circulation et en vigueur dans le territoire du pays.

Les activités sociales consistent à la vérification de l'existence et de la conformité des éléments de paie, à l'établissement des bulletins de salaires, à l'établissement des déclarations et cotisations sociales (OSTIE, IGR, CNaPS....), à l'établissement des états nominatifs, et à la réalisation des missions diverses en assistance sociale. Les activités sociales aident les entreprises dans les diverses tâches en rapport avec la rémunération du personnel et de sa gestion.

Les activités juridiques concernent surtout le choix de la forme sociale, l'assistance des entreprises lors de leur constitution, la tenue de livres légaux obligatoires, la préparation des opérations de restructuration, et la réalisation de toutes opérations (augmentation de capital, fusions, scissions, cessions de parts, constitution, transformation, liquidation, dissolution). Les activités juridiques aident les entreprises dans leur démarché juridique concernant les « papiers » de leurs entreprise du point de vue juridique.

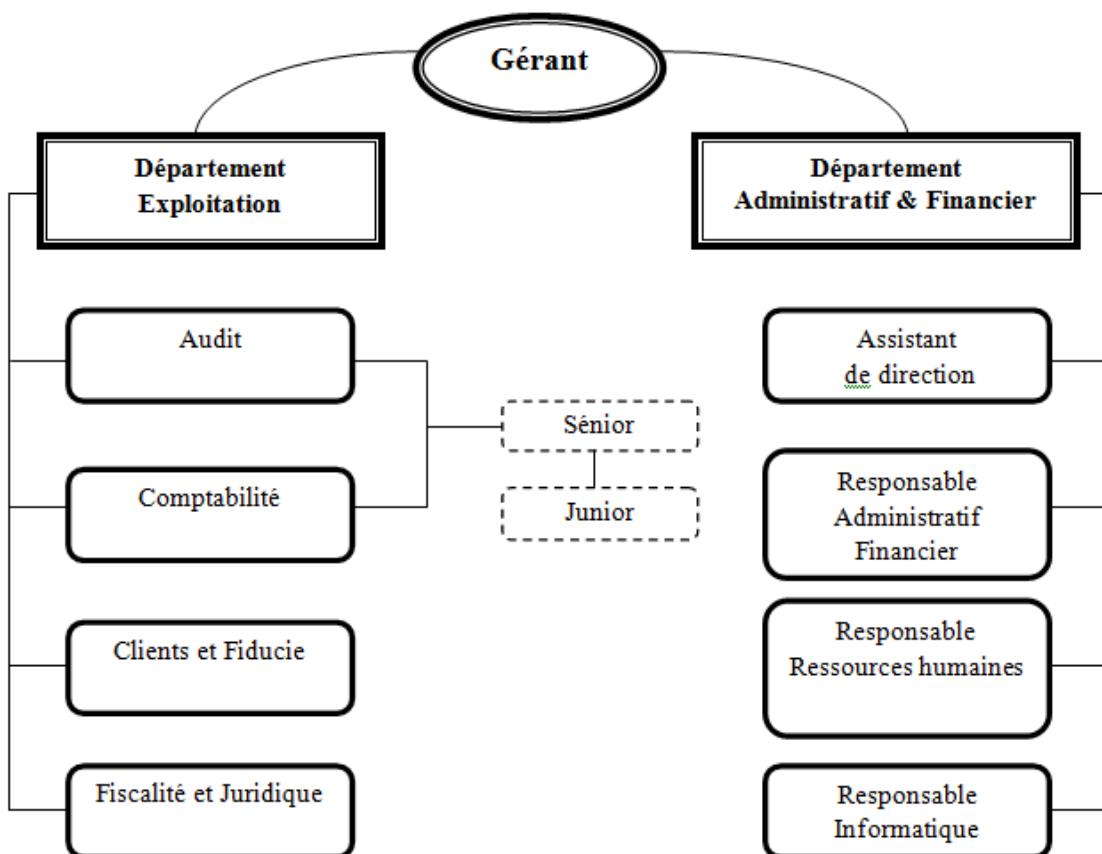
1.3. Organisation générale du cabinet

Un organigramme est une représentation schématique des liens et des relations fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques qui existent entre les éléments et les individus d'une organisation formelle (association, entreprise, réseau, etc.), d'un programme, etc. et met en évidence sa structure organisationnelle.

Elle permet de préciser les niveaux de responsabilités et les canaux de communication¹. Une entreprise commerciale ou industrielle, les ministères publics, les hôpitaux, les agences de communication et diverses autres structures recourent à l'organigramme pour organiser efficacement la multiplicité des tâches requises à leurs fonctions. L'organigramme du cabinet est présenté dans la figure suivant :

¹Baromètre de Gestion Stratégique - Jean Paul Laberge MBA-Année 2015

Figure 10. Organigramme d'AA-CGA



Source : Document interne du cabinet, **année 2017**

Deux départements sont dirigés et administrés par une gérante. Il s'agit du département « Exploitation » et du département « Administratif et financier ». Chaque département se divise en conséquence en plusieurs fonctions.

Section II : Présentation générale de la société « *MadaTextile* »

Cette section est divisée en trois sous-sections. Elle exposera précisément les renseignements généraux, les triptyques et la structure organisationnelle de la société.

2.1. Renseignements généraux

« *MadaTextile* » est diminutif de Madagascar textile. C'est une société anonyme au capital de 100 000 000 Ariary soit 5 000 Actions de 20 000 Ariary située à Madagascar plus précisément à Andoharanofotsy Antananarivo².

Les activités principales de l'entreprise est la fabrication et l'exportation de vêtements de protection destinés aux travaux marins et routiers et aux travaux des champs ainsi que de vêtements de loisirs et de vêtements anti-froids et de pluies.

Elle a obtenu son agrément définitif comme entreprise Franche suivant le décret n° 2000-40 du 20 Janvier 2000. En vertu de cet agrément, elle est assujettie à l'impôt sur les revenus (IR) à un taux potentiel de 10 % du bénéfice contre 20 % pour le Droit Commun local.

2.2. Objectifs et missions

L'industrie textile est une industrie qui transforme en fils, puis en tissus, des matières d'origine animale comme la laine ou la soie, d'origine végétale comme le lin, le chanvre, le coton, ou même des matières synthétiques comme le polyester et rayonne issues de la chimie. L'industrie textile est subdivisée en plusieurs branches : la filature, qui fabrique les fils après diverses opérations (lavage, cardage, peignage des matières premières, puis fabrication des fils) ; le tissage, où les fils sont installés sur des métiers à tisser mécaniques pour produire des pièces de tissus ; la confection, qui fabrique des vêtements à partir du tissu.

En effet les finalités de la société « *MadaTextile* » sont la recherche de la pérennité et la recherche de profit, comme toute entreprise bonnement constituée. Mais ces buts sont éclatés en plusieurs objectifs spécifiques. Il s'agit de doubler chaque année le nombre de clientèle à l'échelle international. Mais également, elle a l'objectif de satisfaire leur client et de faire parler d'elle en bien pour en attirer d'autres. Pour ce faire, elle souhaite étendre ses

² Statut - Acte de constitution de la société « *MadaTextile* » ; Antananarivo ; Année 20016 ; 15 pages

activités en produisant de nouveaux produits. Autrement dit l'objectif est de conserver une bonne image de la société à l'échelle internationale.

La société travaille sur les vêtements et les accessoires, le textile comme activités d'affaires. La mission principale de la société est de fabriquer et d'exporter des vêtements et des accessoires de protection pour les marins et les routiers. Les vêtements de protection qui sont garnis de ouates polyester pour isoler du froid, par exemple les combinaisons. Les accessoires comme les masques extérieurs anti-poussières, les visières de protection ou les casques antibruit. Mais elle fabrique également des vêtements et accessoires de loisirs et les vêtements anti-froids et de pluies.

2.3. Structure organisationnelle

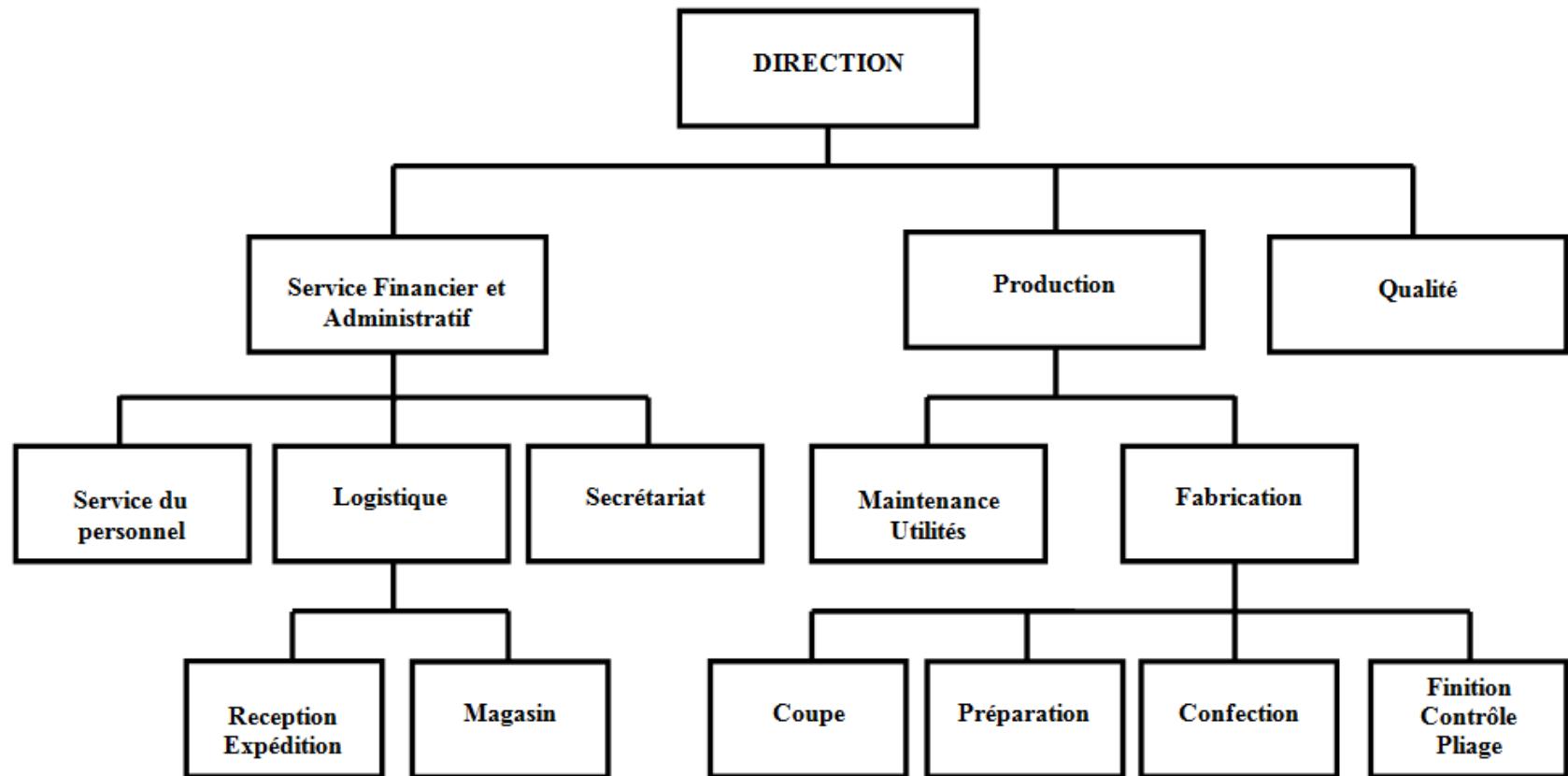
La structure organisationnelle d'une organisation est l'ensemble de ses règles de répartition de l'autorité, des tâches, de contrôle et de coordination. La société « *MadaTextile* » comprend à son plus haut niveau hiérarchique la direction. En dessous de la direction il y : le service financier et administratif, le département « production » et le département « qualité ».

Le service financier et administratif définit et supervise la gestion administrative et d'une structure selon les choix stratégiques adoptés par les instances dirigeantes et les réglementations nationales ou internationales. Peut-être en charge de la gestion des ressources humaines. Il peut définir et mettre en place une politique de recouvrement. La gestion de la production est la mise en application de méthodes et techniques dans le but d'accomplir la transformation des matières en produits fini. La qualité interne concerne l'organisation de l'entreprise. Elle regroupe les méthodes pour améliorer la production, les conditions de travail et le management d'une entreprise.

Le service financier et administratif comprend : le service du personnel, le département « logistique » et le département secrétariat. Le département « production » a deux fonctions sous sa responsabilité : la fonction « maintenance et utilité » et la fonction « fabrication », qui est subdivisée elle aussi en sous fonctions : la coupe, la préparation, la confection et la finition, le contrôle et le pliage.

Le département logistique comprend : la fonction réception des matériels premières et la fonction expédition des produits finis ainsi que la fonction de magasinage des produits finis. La figure qui va suivre montre l'organigramme de la société « *MadaTextile* ».

Figure 11. Organigramme de la société « *MadaTextile* »



Source : Document interne AA-CGA – Juin 2017

L'organigramme de la société « *MadaTextile* » ci-dessus est un organigramme par fonction.

Chapitre II : Cadrage théorique de l'étude

Mao Tsé-Toung citait « *le fondement de la théorie c'est la pratique* ». Sont en conséquence abordés dans le présent chapitre le cadre théorique et la méthodologie d'approche du diagnostic financier.

Section I : Théorie générale du diagnostic financier

Pour Elie COHEN, le diagnostic financier constitue « un ensemble de concepts, des méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité des performances³ ». Pour mieux cerner la notion de diagnostic financier, seront relatés une après l'autre : l'objectif de cette application, les sources d'information et les étapes de son élaboration.

1.1. Objectifs du diagnostic financier

Le diagnostic financier d'une entreprise s'apparente à un check-up en matière santé. L'objet de ce dernier est de faire le point sur la situation financière de l'entreprise, en mettant en évidence ses forces et ses faiblesses, en vue de l'exploitation des premières et de la correction des secondes. Conventionnellement, le diagnostic financier a pour objectif de répondre à quatre interrogations essentielles du chef d'entreprise :

- ***L'entreprise est-elle solvable ?***

L'analyse fonctionnelle du bilan permet de répondre à cette question. Le but est de savoir si la situation financière de l'entreprise lui permet d'honorer le règlement de ses dettes quand elles arrivent à échéance. De même, l'évolution future du besoin en fonds de roulement (BFR) est un point à prendre en compte. Le bilan fonctionnel qui n'est autre que le retraitement du bilan dans lequel les emplois et les ressources sont classés par fonction : investissements, etc. Ce retraitement a pour finalité de comprendre d'où proviennent les ressources d'une entreprise et de déterminer comment elle les utilise.

³ COHEN, E. : *Analyse financière et développement financier*, éd. Edicef, Paris, 1977, 04 pages

- ***Quelles sont ses performances financières réelles et sa rentabilité ?***

La croissance, les marges, le seuil de rentabilité, etc., c'est l'analyse du compte de résultat qui permet de faire la balance entre les moyens déployés et les performances financières (rentabilité des capitaux propres, rentabilité économique des investissements, etc.) obtenues en retour.

- ***Quelles sont les perspectives de croissance ?***

Question cruciale puisqu'elle permet notamment de savoir si la société est pérenne et donc si l'investissement des actionnaires est porteur à moyen terme. Les plans de financement des investissements et les documents de synthèse prévisionnels (bilan et tableau de résultat) sont à détailler. La croissance d'une entreprise se manifeste par l'augmentation de son chiffre d'affaires, de ses effectifs et de ses implantations.

- ***Quels sont les risques encourus par l'entreprise ?***

Le recensement de ces risques permet d'évaluer le risque de défaillance. Ces risques doivent être couverts par des garanties réelles ou personnelles. Les risques d'entreprise sont tous les événements de nature à réduire sa rentabilité, voire à rendre son existence problématique.

Le diagnostic financier aide à la prise de décision au niveau stratégique. En conséquence, trois décisions essentielles peuvent être prises : décision d'investir, de financer des investissements et la décision de distribuer les dividendes.

1.2. Sources d'information

Pour mener à bien l'analyse financière de l'entreprise, l'analyste doit connaître l'ensemble des sources d'information dont il peut disposer, les comprendre, savoir les interpréter et les exploiter. Ces sources d'information peuvent être internes ou externes, ce sont :

- ***L'information comptable :***

Il s'agit, du bilan, du compte de résultat et de l'annexe. Le bilan présente la synthèse des ressources de financement dont dispose l'entreprise à une date donnée (passif) et des utilisations de ces ressources (actif). Le compte de résultat, la synthèse des ressources obtenues (produits) et des coûts occasionnés (charges) par l'activité de l'entreprise pour une période donnée et détermination du résultat qui en découle. L'annexe, qui est un

complément d'information chiffrés et non chiffrés utiles à la compréhension du bilan et du compte de résultat.

- *Le rapport de gestion :*

Le rapport de gestion est un document obligatoire, lié aux comptes annuels, établi par les dirigeants des sociétés. L'objet du rapport de gestion est de fournir des informations significatives aux associés ainsi qu'aux tiers sur la vie économique et juridique de la société. Le rapport de gestion est complété, dans les sociétés anonymes par le rapport sur le contrôle interne dont l'un des objectifs est de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise.

- *Le rapport général du commissaire aux comptes :*

Ce rapport exprime l'opinion du commissaire aux comptes sur les comptes annuels, Juins également ses conclusions sur des vérifications spécifiques prévues par la loi.

- *L'information à la disposition du public*

Il s'agit de toutes informations disponibles sur internet concernant de près ou de loin l'entreprise et son environnement.

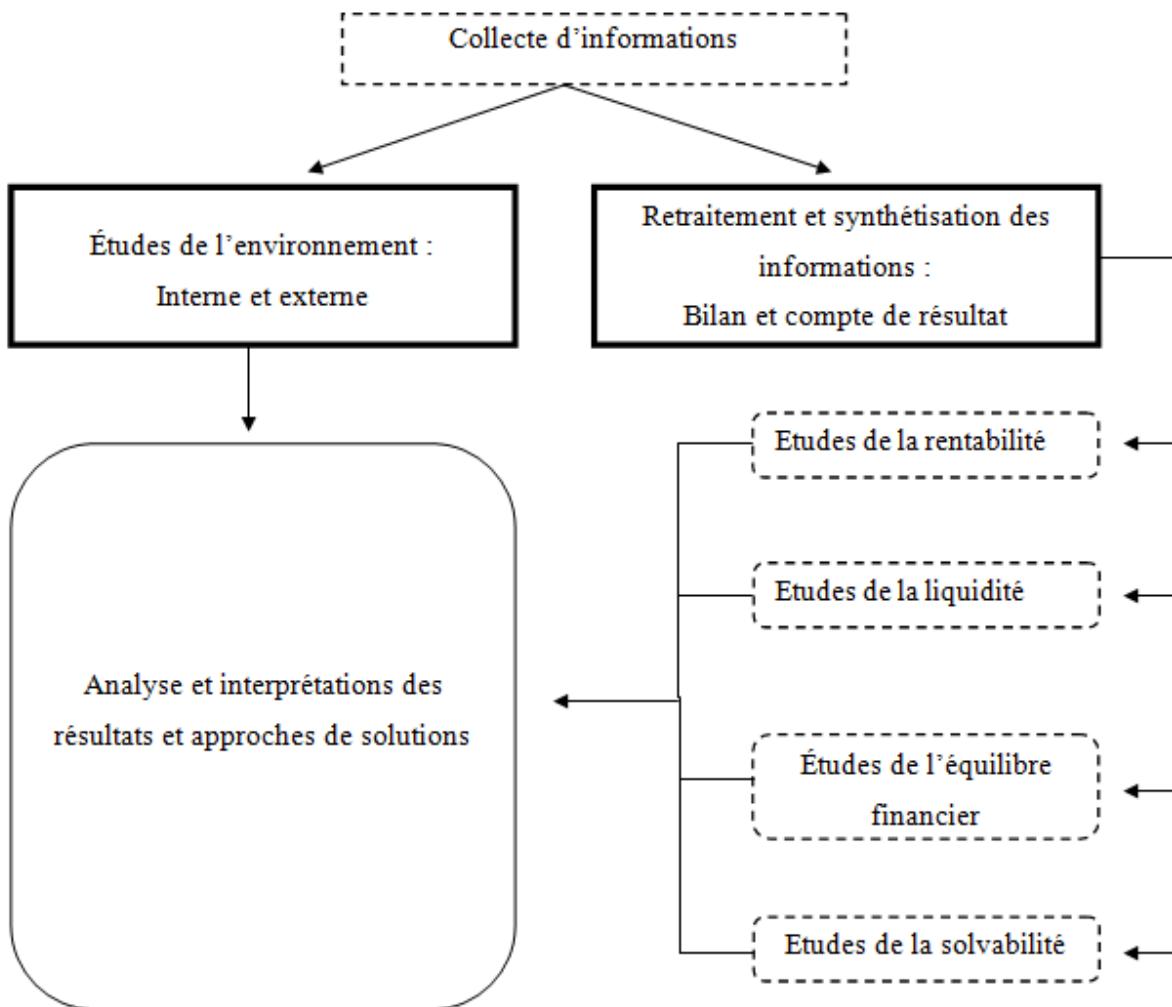
- *Les documents d'information financière et prévisionnelle*

Il s'agit de la situation de l'actif réalisable et disponible, du tableau de financement, du plan de financement prévisionnel et du compte de résultat prévisionnel.

1.3. Étapes du diagnostic financier

Le diagnostic financier est élaboré en suivant cinq (05) étapes bien distinctes : la collecte d'informations, l'étude de l'environnement de l'entreprise, les retraitements et synthétisations, les différentes études y afférentes et enfin l'analyse et les interprétations. Elles sont résumées dans la figure ci-après :

Figure 12. Étapes du diagnostic financier



Source : Auteur – Juin 2017

La figure ci-dessus montre les étapes de l'élaboration du diagnostic financier. En tout, il faut suivre ces cinq (05) étapes de bases bien distinctes pour mener à bien un diagnostic financier.

Section II : Méthodologie d'approche

Ce chapitre s'intéresse à l'ensemble des moyens et des procédés ayant permis la réalisation du diagnostic financier. Il rassemble également les données et les informations sur le sujet de recherche. Seront présentés en premier lieu, les outils de collecte d'information ainsi que les méthodes de traitement de données et va suivre, la méthodologie d'analyse financière.

2.1. Outils de collecte d'information

Les informations exploitées lors de l'élaboration d'un diagnostic financier ont été recueillies à partir de plusieurs sources. Sont cités, la revue de la littérature, le questionnaire et l'entretien.

2.1.1. Revue documentaire

L'association française de normalisation (AFNOR) définit la documentation comme « l'ensemble des techniques permettant le traitement permanent et systématique de documents ou de données, incluant la collecte, le signalement, l'analyse, le stockage, la recherche, la diffusion de ceux-ci, pour l'information des usagers⁴ ». Selon la méthodologie de recherche, la revue de la littérature détient une place et une fonction différente dans l'étude.

En effet, il s'agit de développer une stratégie pour accéder, évaluer et résumer la littérature qui comporte à la fois des articles de recherche sur le sujet et des articles conceptuels. Les ouvrages exploités sont cités dans la section « bibliographie », établie à la fin de ce travail.

La consultation des documents internes de l'entreprise, sur les trois dernières années, sous l'accord des responsables, a permis de voir les procédures de travail adoptées et d'effectuer l'analyse sur les dossiers se rapportant au thème.

Dans le cadre du diagnostic financier, ces documents qui constituent les instruments de l'analyse sont:

- les états financiers (2014-2015-2016) ;
- le rapport de commissariat aux comptes ;
- le statut général de l'entreprise.

⁴ Accart, Jean-Philippe, Réthy, Marie-Pierre, *Le métier de documentaliste*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 3^e édition, 2008, pages 403

L'exploitation du site internet fut une grande aide dans la collecte d'information. Ce dernier a permis, l'exploitation des ouvrages en version numérique.

2.1.2. Séries de questions

Une enquête par questionnaire est une recherche méthodique d'informations reposant sur des questions et des témoignages et, qui une fois analysés, permettront le plus souvent, de mieux connaître une situation pour en place ou évaluer une action. Dans le cadre de cette étude, le questionnaire a été destiné à l'auditeur de l'entreprise AA-CGA qui est responsable de l'audit de la société « *MadaTextile* ». Le questionnaire établi lors de la présente analyse figure dans les annexes. Ce dernier a été envoyé en avance chez l'auditeur en charge pour qu'il puisse se préparer à l'entretien.

2.1.3. Entretien

L'entretien revêt des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine. Un entretien exploratoire a été effectué auprès de plusieurs personnes ayant déjà eu à travailler avec la société « *MadaTextile* » au sein du cabinet AA-CGA. Il s'agissait de tâter un peu le terrain, apprendre à se repérer dans le milieu enquêté, prendre des marques et des repères.

Était également possible, la récolte de certain nombre de données liées au terrain, réutilisable par la suite. Les questions du questionnaire sont aussi travaillées lors de cet entretien. L'entretien a permis en conséquence de prendre des contacts et d'agrandir son réseau de relation pour la poursuite de l'enquête.

2.2. Méthodes de traitement de donnée

Le traitement de données peut relever de la fusion de données, de l'extraction d'information ou de la transformation de la représentation. Les données recueillies lors de la collecte d'information ont encore fait l'objet de traitement avant d'être insérées dans l'ouvrage. La saisie de ce travail s'est fait via le logiciel Microsoft Office Word 2007. Le retraitement des états financiers a été travaillé sur Microsoft Office Excel 2007.

Les traitements de données informatiques se traduisent par l'utilisation des données SAGE pour la convertir de telle sorte que les informations qui y figurent peuvent être lues et comprises par toutes catégories de personnes.

Des recouplements ont été également effectués sur les informations obtenues. Il a fallu créer des tableaux pour rassembler les informations pouvant être regroupées. La représentation graphique a autant été nécessaire, du fait que ce dernier permet plus de clarté dans la lecture des informations.

2.3. Outils d'analyse financière

Pour mieux cerner le diagnostic financier, il est primordial de distinguer les outils et les méthodes d'analyse financière. Deux sous-sections traiteront successivement ces deux éléments. L'analyse financière est une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise dans le but d'apprécier sa performance ainsi que sa solidité financière. Le bilan comptable et le compte de résultat sont les éléments de base du diagnostic financier. L'étude de ces états financiers s'avère insuffisante. De ce fait, il est essentiel de faire un retraitement de ces informations pour avoir un diagnostic plus approfondi. Le résultat de ces retraitements donne lieu au bilan fonctionnel et au solde intermédiaire de gestion, dont les différences seront distinguées dans les sous sections ci-après.

2.3.1. Le bilan comptable

Le bilan comptable est un document financier appelé état de synthèse. Il s'agit d'un tableau récapitulant d'un côté tous les moyens de production d'une entreprise et de l'autre l'ensemble des moyens de financement mis à sa disposition. Un bilan comptable représente, à un instant « t » donné, une photographie du patrimoine de l'entreprise, c'est-à-dire :

- D'une part, ce qu'elle possède (des actifs) : dans le lexique financier, ils sont également appelés « emplois ». Il en existe trois sortes : les emplois permanents, qui sont détenus pendant un long moment par l'entreprise ; les emplois temporaires, qui sont détenus pour une période inférieure à 12 mois et les ressources qu'elle a détruite (accumulation de pertes).
- D'autre part, ce qu'elle doit (des passifs) : Il s'agit des ressources. Il existe les ressources permanentes qui sont laissées à la disposition de l'entreprise de manière quasi-définitive, les ressources temporaires et également les nouvelles ressources générées par l'entreprise : les profits qu'elle réalise.

Un bilan comptable regroupe tous les comptes du plan comptable de l'entreprise de la classe 1 à la classe 5.

2.3.2. Le bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est construit à partir du bilan comptable. Il sert à analyser d'où vient l'argent et comment il est utilisé. Cette présentation du bilan permet de classer les opérations par fonction : exploitation, financement ou encore investissement. La construction du bilan fonctionnel se fait à partir des données brutes trouvées dans le bilan comptable. Ce dernier permet de déterminer comment est financé l'investissement et l'exploitation.

- Le cycle de financement : Il fait intervenir la notion de ressource stable. Les ressources stables de l'entreprise sont celles à long terme. Il comprend les capitaux propres, les amortissements et dépréciations de l'actif et les dettes à long terme.
- Le cycle d'investissement : Il fait intervenir la notion d'emploi stable. Les emplois stables de l'entreprise sont ceux à long terme. Il comprend les immobilisations (leur valeur d'achat). Les ressources stables doivent a priori financer ses emplois stables.
- Le cycle d'exploitation : Il fait intervenir les notions d'actif et de passif courant. L'actif et le passif courant concerne le stockage, les créances clients et les dettes fournisseurs. Ces opérations interviennent dans un cycle court car les stocks sont voués à être vendus, les créances et les dettes à être réglées.

2.3.3. Le compte de résultat

Le compte de résultat contient l'ensemble des charges et des produits de l'exercice comptable et permet d'apprécier la performance de l'entreprise sur cette période, qui est caractérisée par le montant du résultat net. Il contient les charges et les **produits** de l'entreprise, la différence entre ces deux masses constituant le résultat net qui peut être un bénéfice ou une perte.

Le compte de résultat est composé de plusieurs postes importants qui décrivent la manière dont le résultat s'est constitué la marge commerciale, la valeur ajoutée, le résultat d'exploitation, le résultat financier, le résultat courant, le résultat exceptionnel et le résultat net. Pour que ces indicateurs soient cohérents et utilisables pour analyser la performance de l'entreprise.

2.3.4. Le Solde Intermédiaire de Gestion

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettent d'analyser le résultat de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir des informations sur l'activité d'une entreprise et la formation de son bénéfice ou déficit. Le calcul des soldes intermédiaires de gestion s'effectue à partir des mêmes éléments que ceux qui figurent dans le compte de résultat: les charges et les produits.

Les soldes intermédiaires de gestion permettent de comprendre la construction du résultat en identifiant et mettant en valeur quelques indicateurs clés tels que la marge, l'excédent brut d'exploitation ou encore le résultat d'exploitation.

On utilise notamment les indicateurs figurant dans les soldes intermédiaires de gestion pour se comparer aux statistiques du secteur voir directement à des concurrents. C'est également un bon outil pour analyser les variations par rapports aux exercices précédents et pour calculer des ratios financiers. D'ailleurs, il est un des éléments composant le prévisionnel financier.

2.4. Méthodes du diagnostic financier

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour effectuer un diagnostic financier. Cependant, seront présentées dans la prochaine sous sections, les méthodes choisies pour mieux atteindre l'objectif de l'analyse financière.

2.4.1. Analyse de l'équilibre financier

Trois éléments très importants conditionnent l'analyse de l'équilibre financier minimum, autrement dit, l'analyse des déterminants de l'équilibre financier s'effectue autour de trois indicateurs, à savoir : le fonds de roulement ; le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette. Pour compléter ces trois éléments, il y a également l'analyse par les ratios de structure. Le respect de ces indicateurs ou déterminants confère à l'entreprise une structure de l'équilibre financier.

2.4.1.1. Analyse du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement

Le fonds de roulement (FDR) correspond à la différence entre les capitaux permanents et les actifs immobilisés. Il permet de vérifier que les actifs immobilisés sont financés par des

ressources de long terme. Quand il est positif, il constitue un excédent de ressources permettant de financer une partie de l'activité court terme de l'entreprise. Négatif, il peut révéler un déséquilibre financier préjudiciable, notamment si l'entreprise est en phase de croissance.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) désigne les fonds dont l'entreprise a besoin pour financer son exploitation. Plus précisément, il mesure la capacité de l'entreprise à financer par elle-même, en interne, son cycle d'exploitation, sans avoir besoin de recourir à des sources de financement externes. Il est composé de deux parties : le Besoin en Fonds de Roulement lié à l'Exploitation (BFRE) et le besoin en fonds de roulement lié hors exploitation (BFRHE).

Le besoin en fonds de roulement doit de préférence être négatif. Il convient de le réduire au minimum possible, y compris s'il est déjà négatif. Un BFR négatif signifie que l'entreprise est en bonne santé financière et dispose de suffisamment d'argent pour être capable d'honorer ses dettes de court terme. Autrement dit, les fonds disponibles à l'entreprise lui permettent de financer intégralement son prochain cycle d'exploitation et ses emplois à court terme.

Un BFR positif indique que les dettes des clients de l'entreprise ne sont pas suffisantes pour couvrir les actifs à court terme et qu'il sera nécessaire de recourir à des financements externes. La plupart des entreprises ont un BFR positif, ce qui signifie que les fonds nécessaires pour financer l'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation dont l'entreprise dispose. Par conséquent, l'entreprise doit trouver des fonds supplémentaires pour financer son cycle d'exploitation.

2.4.1.2. Analyse de la trésorerie

La trésorerie nette est l'ensemble des sommes d'argent mobilisables à court terme. Elle est un indicateur de santé financière d'une entreprise puisqu'elle met vérifie l'équilibre de sa structure financière. Elle est étroitement liée aux deux notions fondamentales que sont le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement. D'un point de vue financier, la trésorerie nette est perçue comme le résultat de la différence entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement.

➤ *Trésorerie nette = fonds de roulement – besoin en fonds de roulement*

Elle peut toutefois être calculée directement à partir du bas du bilan comptable, selon la formule suivante :

➤ *Trésorerie nette = disponibilités – dettes financières à court terme*

Lorsque le montant de la trésorerie nette est positif, les ressources d'une entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins. La situation financière de l'entreprise semble saine étant donné qu'elle se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe. Elle dispose donc de liquidités mobilisables à court terme mais cette bonne nouvelle doit être relativisée. En effet, elle peut être le résultat d'une politique de cession de l'appareil productif ou d'un déficit d'investissement pouvant causer des difficultés ultérieurement.

Si la trésorerie nette est nulle, les ressources viennent couvrir les besoins à l'euro près. L'entreprise ne dispose d'aucune marge de manœuvre bien que sa situation financière soit à l'équilibre. Le fonds de roulement finance le BFR à l'identique et toute augmentation de ce dernier conduira l'entreprise à rencontrer des difficultés de trésorerie.

Si la trésorerie nette est négative, l'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. Sa situation financière est déficitaire et elle doit absolument avoir recours à des modes de financements à court terme pour pallier cette situation. Cette situation ne peut être que temporaire et représente un réel danger pour l'entreprise si elle devient structurelle : elle laisse présager un risque de faillite.

2.4.1.3. Analyse par les ratios

Les ratios financiers sont utilisés pour évaluer la rentabilité, la structure financière, la trésorerie et l'activité d'une entreprise. Le calcul de ratios permet d'affiner le jugement financier en facilitant les comparaisons dans le temps ou avec des entreprises du même secteur. Les ratios d'analyse de l'équilibre financier sont :

- **Ratio de solvabilité :** La solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes (long, moyen et court terme) par la vente de tous ses actifs. Elle doit être supérieure à 1.

$$\text{Ratio de solvabilité} = \text{Actifs} / \text{Dettes}$$

- **Ratio de financement des immobilisations :** c'est un ratio de fonds de roulement mesurent l'importance et l'évolution dans le temps du fonds de roulement. Ce ratio met en évidence le taux de couverture des immobilisations par les ressources durables à disposition de l'entreprise. Il doit être au moins égal à 1. Cette notion est proche de celle du fonds de roulement et permet de vérifier l'équilibre financier des investissements.

Ratio de financement des immobilisations = Capitaux permanents / Valeurs immobilisées nettes

- **Ratio de liquidité :** la liquidité mesure la capacité de l'entreprise à régler ses dettes arrivées à échéances. Il exprime la capacité à faire face à son passif exigible de court terme avec son actif courant. Ce ratio doit être supérieur à 1.

Ratio de liquidité = Actif à court terme / Passif à court terme

- **Taux d'endettement :** Le taux d'endettement net est un ratio qui met en évidence le poids de l'endettement d'une entreprise par rapport à ses capitaux propres. Il indique la proportion dans laquelle une entreprise se finance. Il indique de ce fait le niveau de solvabilité d'une entreprise et son éventuel risque de défaillance. Plus ce ratio est élevé et plus l'endettement de l'entreprise est important. Cela n'est pas forcément un mal si l'entreprise arrive à faire face à ses échéances d'emprunts.

Taux d'endettement = Endettement net / Capitaux propres

L'endettement net est une donnée fondamentale puisqu'elle est utilisée dans le calcul du taux d'endettement. C'est un indicateur financier important pour les entreprises puisqu'il indique le montant net des dettes, après déduction des liquidités.

Endettement Net = Dettes bancaires + Comptes courants d'associés – Disponibilité – Valeurs mobilières de placement

- **Ratio d'autonomie financière :** Ce ratio mesure le degré d'importance des financements internes rapportés aux financements totaux. Il est exprimé en pourcentage et doit, dans la pratique, être de 20% au moins.

Ratios d'autonomie financière = Capitaux propres / Total du bilan

2.4.2. Analyse de l'activité et de la rentabilité

L'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise se traduit par l'analyse du solde intermédiaire de gestion, l'analyse de la capacité d'autofinancement et de l'analyse de la rentabilité approchée par les risques. Ces analyses seront présentées successivement.

2.4.2.1. Analyse du solde intermédiaire de gestion

Deux indicateurs permettent d'analyser le SIG. Il s'agit plus précisément de l'évolution de l'activité et l'évolution de la rentabilité :

- **Évolution de l'activité** : c'est autant l'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires (CA) et de la marge brute (MB). Le premier critère d'appréciation de la performance de l'entreprise, c'est le CA réalisé au cours de l'exercice. Le comparer à celui de l'exercice précédent fournit déjà une indication intéressante sur le comportement général de l'entreprise : croissance de l'activité, stagnation et régression.
- **Évolution de la rentabilité** : ou encore évolution du résultat d'exploitation est le meilleur indicateur de la performance de l'entreprise, puisque il prend en compte tous les produits et charges et rien que ceux-ci, liés à l'activité, c'est-à-dire sans prendre en compte les éléments financiers ou exceptionnels qui peuvent affecter le compte de résultat. C'est le fruit du travail fourni par l'entreprise, la rémunération du travail et du capital investi.

2.4.2.2. Analyse par les ratios hybrides

Certains ratios puisent leurs informations, pour partie, dans le compte de résultat et, pour partie, dans le bilan. Ce sont les ratios hybrides qui sont :

- **La capacité d'autofinancement** : Dans le cadre de son activité, une entreprise doit financer plusieurs éléments : les 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, le versement des dividendes aux associés. Son calcul permet donc de déterminer le flux potentiel de trésorerie dont dispose l'entreprise.

Capacité d'autofinancement (CAF) = produits encaissables – charges décaissables

- **La capacité de remboursement :** Il s'agit ici de déterminer la somme que l'entreprise pourra consacrer à l'apurement de son endettement. Supérieur à 1, il exprime le nombre d'années de capacité d'autofinancement (CAF) que l'entreprise sacrifierait en théorie pour rembourser ses dettes. En général, il est conseillé de ne pas dépasser entre 3 et 5 années de CAF.

- **Les délais de paiement :** Ils indiquent sous quel délai, en moyenne, les créances clients sont encaissées et les dettes fournisseurs sont payées. Ils sont exprimés en nombre de jours et sont notamment utilisés pour calculer le besoin en fonds de roulement (BFR).

$$\text{Délai de paiement des fournisseurs} = [\text{Dettes Fournisseurs} / \text{Achats T.T.C}] \times 360$$

$$\text{Délai de règlement des clients} = [\text{Créances Clients} / \text{Chiffre d'affaires T.T.C}] \times 360$$

- **Le délai de rotation de stock :** Ce ratio donne une indication sur le délai d'écoulement moyen des stocks, c'est-à-dire le nombre de jours séparant la date à laquelle ils ont été acquis de celle à laquelle ils ont été vendus.

$$\text{Délai de rotation des stocks} = [\text{Stock moyen} / \text{coût d'achat (ou coût de production)}] \times 360$$

- **Rentabilité des capitaux propres :** Ce ratio permet de mesurer la rentabilité d'une entreprise par rapport aux moyens dont elle a bénéficié.

$$\text{Rentabilité des capitaux propres} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

2.4.2.3. Approche par les risques

Cette approche de l'analyse de la rentabilité consiste à évaluer les risques de l'entreprise. Il s'agit d'analyser son seuil de rentabilité, sa rentabilité économique et financière et ses leviers d'exploitation et financier.

- **Seuil de rentabilité**

Le seuil de rentabilité correspond au niveau de chiffre d'affaires à réaliser afin d'avoir un résultat nul. Il s'agit d'une donnée essentielle qui peut être obtenue en décomposant et en qualifiant les charges présentes dans une entreprise en fonction de leur nature : charges fixes ou charges variables. Le calcul du seuil de rentabilité est important pour toute entreprise, il permet de déterminer le montant du chiffre d'affaires à réaliser au cours d'une période pour atteindre l'équilibre ou le point mort, c'est-à-dire avoir un résultat à zéro.

Seuil de rentabilité = Charges fixes / Taux de Marge sur Cout variable

- Si le seuil de rentabilité est dépassé, l'entreprise réalise un bénéfice ;
- Si le seuil de rentabilité n'est pas atteint, l'entreprise réalise une perte ;
- Si le seuil de rentabilité est atteint à l'euro près, l'entreprise réalise un résultat nul.

- **Rentabilité économique et financière**

La rentabilité se mesure plus facilement, et donc beaucoup plus souvent, que les autres formes d'efficience. Dans ce contexte, on distingue la rentabilité économique de la rentabilité financière.

La rentabilité économique mesure la capacité de l'entreprise à transformer en résultat ses capitaux, d'où qu'ils proviennent.

Rentabilité économique = Résultat économique / Actif économique

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés à dégager un certain niveau de profit.

Rentabilité financière = Résultat – IR / Capitaux propres – Dettes financière

- **Effets de levier**

L'effet de levier désigne l'utilisation de l'endettement pour augmenter la capacité d'investissement d'une entreprise, d'un organisme financier ou d'un particulier et l'impact de cette utilisation sur la rentabilité des capitaux propres investis. Il comprend le levier d'exploitation et le levier financier.

Le levier d'exploitation (LE) est un coefficient qui mesure la sensibilité du résultat d'exploitation aux variations du chiffre d'affaires hors taxe (CAHT).

LE = Chiffre d'affaires hors taxe / Chiffre d'affaires hors taxe – Seuil de rentabilité

Le levier financier (LF) c'est la relation qui lie la rentabilité financière et la rentabilité économique.

LF = Levier économique + (Dettes financières / Capitaux propres) x (Levier économique – taux d'emprunt)

Section III : Prise de décision dans un diagnostic financier

Cette section discute de la théorie de la prise de décision dans un diagnostic financier. Pour ce faire, elle distinguera trois sous-sections. La première sous-section va définir ce que c'est qu'une décision, la deuxième parlera des types de décisions possibles et la troisième discutera des critères et les étapes de la prise de décision dans un diagnostic financier ainsi que les conséquences de cette action.

3.1.Définition d'une décision

Une décision est une résolution que l'on prend concernant quelque chose. On entend par prise de décisions le processus qui consiste à faire un choix parmi plusieurs alternatives.⁵ La prise de décisions peut apparaître dans n'importe quel contexte de la vie quotidienne, aussi bien au niveau professionnel que sentimental ou familial, etc. Le processus, en son essence, permet de résoudre les divers défis que l'on doit surpasser.

En effet, décider consiste à choisir une solution en comparant plusieurs possibilités. Pour gérer une entreprise, les managers font en permanence des choix. Sans prise de décision, l'entreprise ne peut pas fonctionner.

3.2.Types de décision

Igor Ansoff, un professeur et consultant russe-américain qui a exercé des activités de conseil auprès de grandes entreprises, a proposé une classification des décisions en fonction de leur objet. Il s'agit des décisions stratégiques, des décisions tactiques et des décisions opérationnelles.

Les décisions stratégiques concernent les relations de l'entreprise avec son environnement. Par exemple les décisions de produire un nouveau type de voiture à destination des pays émergents.

Les décisions tactiques ou administratives sont relatives à la gestion des ressources. Par exemple, la décision d'acquérir un brevet, d'organiser des formations pour les salariés.

Les décisions opérationnelles portent sur l'exploitation courante de l'entreprise. On peut citer l'établissement des plannings, décision de réapprovisionnement en pièces détachées, etc.

⁵ Définition de prise de décisions - Concept et Sens-<http://lesdefinitions.fr/prise-de-decisions>

3.3.Processus de la prise de décision

Dans le cadre des entreprises et des affaires, la prise de décision est une partie très importante du management et de la gestion. Chaque décision transcendante pour une compagnie implique de grandes recherches et études, ainsi que la collaboration entre des équipes multidisciplinaires.

En finance, toutes décisions passent par le diagnostic financier. En effet toutes les informations de ce diagnostic sont la base de toutes prises de décisions dans une entreprise. Le diagnostic financier fera ressortir au final, l'état de la situation financière de l'entité.

En conséquence, les dirigeants de l'entreprise pourront identifier les éventuels problèmes. En effet, l'identification des problèmes est la première étape avant la prise de décision. C'est ainsi le fait de détecter l'existence d'une différence entre l'état réel de la situation et l'état souhaité.

A partir de cela, les dirigeants de l'entreprise décideront des points qui nécessiteront des améliorations ou des corrections. Avant chaque amélioration ou correction, il faudra établir une liste de solutions possibles de résoudre les problèmes. Une fois les solutions trouvées, il s'agit à présent de faire des choix sur la meilleure solution qui va garantir la réussite. Ce choix ne peut se faire sans l'évaluation des risques pour chaque solution. Une fois toutes ces étapes accomplies, la solution choisie peut être mise en œuvre.

En dernier lieu, il faudra évaluer le résultat obtenu suite à la décision prise et la solution adoptée, et vérifier si le problème a été corrigé. Si celui-ci persiste, il faudra analyser les phases précédentes pour trouver celle qui était erronée et prendre une nouvelle décision relative à la décision initiale : soit y renoncer complètement, soit la modifier à partir de l'une des étapes précédentes.

CONCLUSION PARTIELLE

Cette première partie a développé la partie descriptive de l'étude. Elle a été sectionnée en deux chapitres. Un premier chapitre a traité la présentation des entités concernées.

La première entité est le lieu où le stage a été effectué. Il s'agit du cabinet d'audit Auditeurs-associés, une société à responsabilités limitées sise à Ankadilalana. C'est un cabinet d'audit, d'expertise comptable, d'études et de conseil en gestion qui aide les entreprises et les organismes nationaux et internationaux à disposer des informations financières fiables et des outils de gestion. La deuxième entité qui a fait l'objet de présentation a été la société dont va porter le diagnostic financier. Elle est une cliente du cabinet. Il s'agit d'une entreprise industrielle dans le domaine d'industrie textile, dénommée, «MadaTextile» sise à Antananarivo. Cette entreprise a comme activité principale la fabrication et l'exportation de vêtements de protection destinés aux travaux marins et routiers et aux travaux des champs ainsi que de vêtements de loisirs et de vêtements anti-froids et de pluies.

Le deuxième chapitre a développé le cadrage théorique de l'étude. En premier lieu, la théorie générale sur le diagnostic financier et en second lieu, la méthodologie adoptée pour la présente étude. En effet, l'objet d'un diagnostic financier est de faire le point sur la situation financière de l'entreprise, en mettant en évidence ses forces et ses faiblesses, en vue de l'exploitation des premières et de la correction des secondes. Les informations utilisées peuvent être de source interne ou externe. Le diagnostic financier est élaboré en suivant cinq (05) étapes bien distinctes : la collecte d'informations, l'étude de l'environnement de l'entreprise, les retraitements et synthétisations, les différentes études y afférentes et enfin l'analyse et les interprétations. La deuxième section concerne la méthodologie d'approche. En effet, les méthodes utilisées pour collecter les informations sont la revue documentaire, l'enquête par questionnaire et par entretien. En ce qui concerne l'analyse proprement dit, les outils sont principalement, les comptes annuels originaux et restructurés. Pour la méthodologie d'analyse, elle se traduit par l'analyse de l'équilibre financier, l'analyse par les ratios financiers, l'analyse de l'activité, l'analyse de la rentabilité, l'analyse par les ratios hybrides et enfin l'approche par les risques.

**PARTIE II : DIAGNOSTIC FINANCIER DE
«MADATEXTILE »**

« La partie actuelle est le corps du devoir. Elle traite le thème de cet ouvrage, plus précisément, le diagnostic financier de la société industrielle « MadaTextile ». Elle est divisée en trois chapitres bien distincts. Un premier chapitre est consacré à la restructuration du bilan comptable et du compte de résultat. Un second chapitre analysera le bilan fonctionnel en passant par l'analyse du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie, mais encore l'analyse par les ratios financiers. Un troisième chapitre diagnostiquera le solde intermédiaire de gestion en passant par l'analyse de la rentabilité, l'analyse de la capacité d'autofinancement et l'analyse des résultats. »

Chapitre III : Restructuration des comptes annuels

La restructuration des comptes annuels est la base de l'analyse financière. Ce chapitre est divisé en deux sections : la première qui est la restructuration du bilan en bilan fonctionnel et la seconde et celle du compte de résultat en solde intermédiaire de gestion. Il est à noter que les états financiers de l'entreprise, servant de base de calcul, figurent en annexe pour les trois années successives 2014⁶, 2015⁷ et 2016⁸.

Section I : Restructuration du bilan

Il s'agit d'une présentation différente du bilan comptable. La construction d'un bilan fonctionnel s'effectue sur la base du bilan comptable. Il s'agit d'un outil d'analyse des ressources détenues par l'entreprise et la façon dont elles sont utilisées. Il permet de déterminer comment est financé l'investissement et l'exploitation. Avant de restructurer le bilan comptable, il est indispensable de distinguer les éléments qui le composent.

A l'actif du bilan, on trouve : les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les stocks et en cours de production, les créances d'exploitation, les autres créances et les actifs assimilés, la trésorerie et les autres équivalents de trésorerie. Les immobilisations incorporelles et corporelles sont des éléments de l'actif non courant. Ils comprennent exactement, les logiciels informatiques, le bâtiment d'exploitation, les matériels et les outillages, les matériels de transport, les aménagements, les agencements et les installations, les matériels et les mobilier de bureau, les matériels informatiques et les matériels de sécurité. On distingue en stocks et en cours de production : les matières, les fournitures, les emballages, les en cours de production et les produits finis. En ce qui concerne les créances d'exploitation il appréhende uniquement les clients et les comptes rattachés. Les éléments qui figurent dans les autres créances et les actifs assimilés sont : les rémunérations dues au personnel, les impôts et taxes, les autres créances et actifs assimilés et les charges constatées d'avance. Pour la rubrique trésorerie et autres équivalents de trésorerie, on distingue : la Banque MCB- MGA, la banque MCB-EUR, la banque BFV-MGA et enfin la caisse de l'entreprise.

⁶États financiers - société Mada Tetile ; par Auditeurs Associés - CGA ; Antananarivo, Année 2014 ; 06 pages

⁷États financiers - société Mada Tetile; par Auditeurs Associés - CGA ; Antananarivo, Année 2015 ; 08 pages

⁸États financiers - société Mada Tetile; par Auditeurs Associés - CGA ; Antananarivo, Année 2016 ; 11 pages

Le bilan passif comprend les capitaux propres et les passifs courants et non courants. Les éléments des capitaux propres de l'entreprise sont : le capital émis, les réserves légales, le report à nouveau, les corrections d'erreurs et les autres réserves. La société «*MadaTextile*» n'a pas d'élément dans le passif non courant. En effet, elle n'a pas de dettes financières à long terme.

En ce qui concerne les passifs courants, ils sont composés des dettes fournisseurs ou dettes d'exploitation et des autres dettes. Les autres dettes comprennent : les dettes envers le personnel, celles envers les organismes sociaux, celles envers l'État et le compte courant des associés.

La construction du bilan fonctionnel se fait à partir des données brutes trouvées dans le bilan comptable. En effet, il s'agit d'un bilan où l'on ne raisonne pas en actifs et passifs, mais en emplois et ressources, afin d'en connaître la fonction. Il permet donc de mieux comprendre l'origine des fonds dont l'entreprise dispose ainsi que l'utilisation qui en est faite.

Le bilan fonctionnel fait l'objet de nombreux reclassements : les reclassements du cycle « investissement », « financement », « exploitation » et « hors exploitation » et enfin « trésorerie ». Les immobilisations incorporelles et corporelles sont reprises à l'actif pour leur montant brut. Elles sont catégorisées dans les emplois stables.

Les amortissements qui ont été retranchés sont ajoutés dans les capitaux propres c'est-à-dire classés comme ressources stables avec le capital, les réserves, le report à nouveau et le résultat de l'exercice. Les comptes courants des associés sont libres de remboursement à tout moment donc ils demeurent des passifs courants comme trésorerie passive.

Les stocks, les créances clients, les autres créances d'exploitation, les charges constatées d'avance, la TVA déductible ou crédit de TVA sont considérés dans le cycle « exploitation ». L'impôt sur les revenus est classé « hors exploitation ».

Par ailleurs les dettes envers les fournisseurs, envers les organismes sociaux sont des dettes d'exploitation. Cependant, l'impôt sur les revenus est une dette hors exploitation. Les disponibilités sont catégorisées en tant que trésorerie active.

Les tableaux qui vont suivre est la présentation du bilan fonctionnel de la société «*MadaTextile*» sur trois années d'exploitation. Pour une meilleure présentation, les trois années : 2014, 2015 et 2016 auront chacune son bilan fonctionnel correspondant.

Tableau 27. Bilan fonctionnel de « MadaTextile » en 2014

Unité : Ariary

| ACTIFS | 2014 | PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES | 2014 |
|--|-------------------------|--|-------------------------|
| Emplois stables | 1 671 455 745,18 | Ressources stables | 1 629 751 028,40 |
| Immobilisations incorporelles | 6 322 500,00 | Capital | 100 000 000,00 |
| Immobilisations corporelles | 1 665 133 245,18 | Réserves | 10 000 000,00 |
| Actifs courants d'exploitation | 1 080 422 742,57 | Report à nouveau | - 5 850 396,68 |
| Stocks | 325 545 797,21 | Résultat de l'exercice | 385 098 667,16 |
| Créances clients et comptes rattachés | 686 062 738,46 | Autres réserves | 2 634 526,74 |
| Autres créances d'exploitation | 16 354 412,42 | Amortissement, dépréciation et provision | 1 137 868 231,18 |
| Charges constatées d'avance | 18 532 746,25 | Passifs courants d'exploitation | 223 697 556,61 |
| Personnel | 3 756 115,88 | Fournisseurs et comptes rattachés | 149 830 003,71 |
| État, TVA | 30 170 932,35 | Personnel | 51 917 398,89 |
| Actifs courants hors exploitation | 5 595 631,93 | Organismes sociaux | 21 950 154,01 |
| État, IR | 5 595 631,93 | Passifs courants hors exploitation | 18 079 221,22 |
| Trésorerie Active | 114 816 427,31 | État | 18 079 221,22 |
| Disponibilité | 114 816 427,31 | Trésorerie passive | 1 000 762 740,76 |
| TOTAL DES ACTIFS | 2 872 290 546,99 | Compte courant des associés | 1 000 762 740,76 |
| | | TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES | 2 872 290 546,99 |

Source : Auteur, Aout 2017

En 2014, les emplois stables de l'entreprise « MadaTextile » s'élèvent à Ar 1 671 455 745,18. Les ressources stables sont à Ar 1 629 751 028,40. Les actifs courants d'exploitation s'élèvent à Ar 1 080 422 742,57, tandis que ceux hors exploitation à Ar 5 593 631,93. Les passifs courants d'exploitation sont estimés à Ar 223 697 556,61 et ceux hors exploitation à Ar 18 079 221,22. En ce qui concerne la trésorerie active, elle est à Ar 114 816 427,31 et la trésorerie passive à Ar 1 000 762 740,76. D'où le total du bilan en 2014 s'élèvant à Ar 2 872 290 546,99.

Tableau 28. Bilan fonctionnel de « MadaTextile » en 2015

Unité : Ariary

| ACTIFS | 2015 | PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES | 2015 |
|--|-------------------------|--|-------------------------|
| Emplois stables | 1 891 196 661,60 | Ressources stables | 2 363 041 857,16 |
| Immobilisations incorporelles | 6 322 500,00 | Capital | 100 000 000,00 |
| Immobilisations corporelles | 1884 874 161,60 | Réserves | 10 000 000,00 |
| Actifs courants d'exploitation | 1 186 716 030,23 | Report à nouveau | 16 591 335,22 |
| Stocks | 355 118 315,70 | Résultat de l'exercice | 660 870 546,92 |
| Créances clients et comptes rattachés | 760 077 570,45 | Autres réserves | 365 291 462,00 |
| Autres créances d'exploitation | 4 915 119,92 | Amortissement, dépréciation et provision | 1 210 288 513,02 |
| Charges constatées d'avance | 19 722 012,92 | Passifs courants d'exploitation | 178 166 759,87 |
| Personnel | 6 983 111,14 | Fournisseurs et comptes rattachés | 89 402 318,43 |
| État, TVA | 39 899 900,10 | Personnel | 60 171 679,04 |
| Actifs courants hors exploitation | 0,00 | Organismes sociaux | 28 592 762,40 |
| État, IR | 0,00 | Passifs courants hors exploitation | 83 231 524,40 |
| Trésorerie Active | 349 693 543,19 | État | 83 231 524,40 |
| Disponibilité | 349 693 543,19 | Trésorerie passive | 803 166 093,59 |
| TOTAL DES ACTIFS | 3 427 606 235,02 | Compte courant des associés | 803 166 093,59 |
| | | TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES | 3 427 606 235,02 |

Source : Auteur, Aout 2017

En 2015, les emplois stables de l'entreprise « MadaTextile » s'élèvent à Ar 1 891 196 661,60. Les ressources stables sont à Ar 2 363 041 857,16. Les actifs courants d'exploitation s'élèvent à Ar 1 186 716 030,23 et il n'y a pas d'actif courant hors exploitation pour cette année d'exercice. Les passifs courants d'exploitation sont estimés à Ar 178 166 759,87 et ceux hors exploitation à Ar 83 231 524,40. En ce qui concerne la trésorerie active, elle est à Ar 114 816 427,31 et la trésorerie passive à Ar 1 000 762 740,76. D'où le total du bilan en 2015 s'élevant à Ar 3 427 606 235,02.

Tableau 29. Bilan fonctionnel de « MadaTextile » en 2016

Unité : Ariary

| ACTIFS | 2016 | PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES | 2016 |
|--|-------------------------|--|-------------------------|
| Emplois stables | 2 264 762 518,44 | Ressources stables | 2 436 474 983,95 |
| Immobilisations incorporelles | 6 322 500,00 | Capital | 100 000 000,00 |
| Immobilisations corporelles | 2 258 440 018,44 | Réserves | 10 000 000,00 |
| Actifs courants d'exploitation | 1 056 247 910,27 | Report à nouveau | 16 591 335,22 |
| Stocks | 320 121 174,48 | Résultat de l'exercice | -46 244 846,57 |
| Créances clients et comptes rattachés | 562 707 374,94 | Autres réserves | 1 026 162 008,92 |
| Autres créances d'exploitation | 0,00 | Amortissement, dépréciation et provision | 1 329 966 486,38 |
| Charges constatées d'avance | 48 523 019,60 | Passifs courants d'exploitation | 214 297 260,70 |
| Personnel | 10 762 431,36 | Fournisseurs et comptes rattachés | 126 513 680,68 |
| État, TVA | 114 133 909,89 | Personnel | 58 194 246,40 |
| Actifs courants hors exploitation | 71 472 114,36 | Organismes sociaux | 29 589 333,62 |
| État, IR | 71 472 114,36 | Passifs courants hors exploitation | 44 167 400,00 |
| Trésorerie Active | 29 291 497,87 | État | 44 167 400,00 |
| Disponibilité | 29 291 497,87 | Trésorerie passive | 726 834 396,29 |
| TOTAL DES ACTIFS | 3 421 774 040,94 | Compte courant des associés | 726 834 396,29 |
| | | TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES | 3 421 774 040,94 |

Source : Auteur, Aout 2017

En 2016, les emplois stables de l'entreprise « MadaTextile » s'élèvent à Ar 2 264 762 518,44. Les ressources stables sont à Ar 2 436 474 983,95. Les actifs courants d'exploitation s'élèvent à Ar 1 056 247 910,27 tandis que ceux hors exploitation à Ar 71 472 114,36. Les passifs courants d'exploitation sont estimés à Ar 214 297 260,70 et ceux hors exploitation à Ar 44 167 400,00. En ce qui concerne la trésorerie active, elle est à Ar 29 291 497,87 et la trésorerie passive à Ar 726 834 396,29. D'où le total du bilan en 2016 s'élèvant à Ar 3 421 774 040,94.

Section II : Restructuration du compte de résultat

Le compte de résultat est restructuré pour mettre en évidence le calcul des soldes intermédiaires de gestion. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettent d'analyser le résultat de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir de l'information sur l'activité d'une entreprise et la formation de son bénéfice ou déficit. Ils permettent de comprendre la construction du résultat en identifiant et mettant en valeur quelques indicateurs clés tels que la marge, l'excédent brut d'exploitation ou encore le résultat d'exploitation. Le calcul des soldes intermédiaires de gestion se fait en plusieurs étapes : la marge commerciale ou marge de production, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat courant avant impôt, le résultat exceptionnel et le résultat net.

Avant de passer aux divers calculs y afférent, il est indispensable d'énumérer les éléments du compte de résultat de la société « MadaTextile ». Le compte de résultat est un document économique ou état de synthèse permettant de voir combien l'entreprise a fait d'affaires sur une période appelée exercice comptable et si, au final, elle en a retiré un bénéfice ou une perte. Il ne s'intéresse pas au passé mais uniquement à l'année qui vient de s'écouler. Il permet de recomposer et de comprendre la formation du résultat en recensant les produits et les charges de l'année et en les comparant selon leur nature (courante, financière, exceptionnelle).

Les éléments les plus importants du compte de résultat de l'entreprise sont : le chiffre d'affaires, les charges d'exploitation, le résultat financier et le résultat d'exploitation :

- le chiffre d'affaires de « MadaTextile » est obtenu à partir des ventes de produits finis et des prestations de services ;
- les charges d'exploitation sont les achats consommés, les services extérieurs, les charges de personnel, les impôts et taxes, les charges opérationnels. Il est à noter que leurs détails figurent en annexe⁹ ;
- le résultat financier n'est autre que la différence entre les produits financiers et les charges financières ;
- le résultat d'exploitation est la différence entre tous les produits et charges relevant de l'activité courante et normale de l'entreprise.

⁹ Annexes sur le compte de résultat de la société « MadaTextile »

Les charges de l'entreprise sont regroupées par catégories afin de pouvoir calculer les indicateurs ou les soldes intermédiaires. On distingue plusieurs indicateurs qui, au fur et à mesure des charges qui sont déduites, finissent par former le résultat net de l'entreprise : la marge commerciale, la production de l'exercice, la valeur ajoutée (VA), l'excédent brut d'exploitation (EBE), le résultat d'exploitation (REX), le résultat courant avant impôts, le résultat exceptionnel et le résultat net (soit 8 soldes intermédiaires de gestion).

La marge de production ou marge brute est obtenue par la différence entre le chiffre d'affaires et les consommables. Les consommables ne sont autres que les consommations de matières et des marchandises directement liés à la vente ou la production du bien.

De cette marge brute est calculée la valeur ajoutée. La valeur ajoutée correspond à la richesse créée par l'entreprise grâce à son activité. Cet indicateur capital se calcule en faisant la différence entre le chiffre d'affaires et les achats faits à l'extérieur pour obtenir cette production. Les salaires ne sont pas des consommations intermédiaires.

Cette valeur ajoutée permet le calcul de l'Excèdent Brut d'Exploitation. C'est un indicateur de rentabilité d'exploitation. Il est ce qui reste à l'entreprise une fois qu'elle a payé les salariés et l'état. Il correspond donc au solde généré par l'activité courante de l'entreprise hors politique d'investissement et de gestion financière. Il est le meilleur indicateur de la performance économique d'une entreprise. Plus l'EBE est élevé, plus l'entreprise est performante.

Le Résultat Brut d'Exploitation ou résultat opérationnel mesure le résultat généré par l'activité courante de l'entreprise. Il diffère de l'EBE par la prise en compte des dotations aux amortissements et aux provisions. Il tient donc compte de la perte de valeur des investissements en déduisant les dotations aux amortissements et des risques qui pèsent sur l'entreprise en déduisant les provisions. Pour « MadaTextile » il n'existe pas de provisions ou de pertes de valeurs ni des produits ou charges exceptionnels, d'où l'inexistence de résultat exceptionnel.

Le résultat net (RN) est la différence entre tous les produits et toutes les charges. Il se mesure donc en déduisant du résultat d'exploitation (REX) le résultat financier, le résultat exceptionnel et les impôts exigibles sur résultat.

Les soldes intermédiaires de gestion de la société « MadaTextile » pour les trois années d'exercice 2014, 2015 et 2016 sont combinés et présentés dans le tableau qui va suivre.

Tableau 30. Soldes intermédiaires de gestion de « MadaTextile » en 2014-2015-2016

Unité : Ariary

| RUBRIQUES | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Chiffres d'affaires | 2 003 621 408,56 | 2 264 453 023,02 | 1 441 314 648,41 |
| Achats consommés | 761 522 764,97 | 894 391 310,57 | 755 771 599,53 |
| I. Marge de production | 1 242 098 643,59 | 1 370 061 712,45 | 685 543 048,88 |
| Production vendue | 2 003 621 408,56 | 2 264 453 023,02 | 1 441 314 648,41 |
| Production stockée | - 258 185 629,44 | 24 665 642,28 | 9 926 037,33 |
| Production immobilisée | - | - | - |
| II. Production de l'exercice | 1 745 435 779,12 | 2 289 118 665,30 | 1 451 240 685,74 |
| III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | 983 913 014,15 | 1 394 727 354,73 | 695 469 086,21 |
| Charges de personnel | 386 770 419,06 | 547 081 723,09 | 616 994 878,28 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | 3 977 763,81 | 2 650 160,00 | 4 159 123,09 |
| IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | 593 164 831,28 | 844 995 471,64 | 74 315 084,84 |
| Autres produits opérationnels | 2 961 020,23 | 23 217 552,56 | 1 672 974,69 |
| Autres charges opérationnelles | 84,96 | 2 429 912,84 | 32 850 919,75 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | 83 528 355,42 | 109 789 114,87 | 125 568 918,50 |
| V.RESULTAT OPERATIONNEL | 512 597 411,13 | 755 993 996,49 | - 82 431 778,72 |
| Produits financiers | 88 973 224,42 | 71 545 618,68 | 213 488 790,82 |
| Charges financières | 178 812 567,84 | 87 990 380,72 | 170 095 285,43 |
| VI. RESULTAT FINANCIER | - 89 839 343,42 | - 16 444 762,04 | 43 393 505,39 |
| VII. RESULTAT AVANT IMPOT (V+VI) | 422 758 067,71 | 739 549 234,45 | - 39 038 273,33 |
| Impôts exigibles sur résultat | 37 659 400,55 | 78 678 687,53 | 7 206 573,24 |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | 1 837 370 023,77 | 2 383 881 836,54 | 1 666 402 451,25 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | 1 452 271 356,61 | 1 723 011 289,62 | 1 712 647 297,82 |
| VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | 385 098 667,16 | 660 870 546,92 | - 46 244 846,57 |
| X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE | 385 098 667,16 | 660 870 546,92 | - 46 244 846,57 |

Source : Auteur, Aout 2017

En 2014, le chiffre d'affaires de la société « MadaTextile » s'élève à Ar 2 003 621 408,56. Ses achats consommés sont évalués à Ar 761 522 764,97. Leur différence donne une marge de production d'Ar 1 242 098 643,59. En déduisant de cette marge la production stockée négative d'Ar 258 185 629,44, la valeur ajoutée de l'entreprise est estimée à Ar 983 913 014,15. Avec des charges de personnel d'Ar 386 770 419,06 et d'impôts et taxes d'Ar 3 977 763,81, l'excès brut d'exploitation s'élève à Ar 593 164 831,28.

Le résultat opérationnel d'Ar 512 597 411,13 est obtenu en ajoutant au l'excès brut d'exploitation des autres produits opérationnels d'Ar 2 961 020,23 et en déduisant la somme des autres charges opérationnelles d'Ar 84,96 et des dotations aux amortissements d'Ar 83 528 355,42.

Le résultat financier est négatif d'Ar 89 839 343,42 en 2014, car les charges financières sont plus élevées que les produits financiers. Les charges financières sont estimées à Ar 178 812 567,84 et les produits financiers à Ar 88 973 224,42. En ajoutant le résultat opérationnel par le résultat financier, on obtient le résultat avant impôt de l'entreprise d'Ar 422 758 067,71. Avec un impôt sur les revenus d'Ar 37 659 400,55, le résultat net de l'exercice est évalué à Ar 385 098 667,16 pour cette année d'exercice.

En 2015, le chiffre d'affaires de la société « MadaTextile » s'élève à Ar 2 264 453 023,02. Ses achats consommés sont évalués à Ar 894 391 310,57. La différence entre ces deux valeurs donne une marge de production d'Ar 1 370 061 712,45. Si on ajoute à cette marge la production stockée positive d'Ar 24 665 642,28, la valeur ajoutée de l'entreprise est estimée à Ar 1 394 727 354,73. Avec des charges de personnel d'Ar 547 081 723,09 et d'impôts et taxes d'Ar 2 650 160,00, l'excès brut d'exploitation s'élève à Ar 844 995 471,64.

Le résultat opérationnel positif d'Ar 755 993 996,49 est obtenu en ajoutant au l'excès brut d'exploitation les autres produits opérationnels d'Ar 23 217 552,56 et en déduisant cette somme des autres charges opérationnelles d'Ar 2 429 912,84 et des dotations aux amortissements d'Ar 109 789 114,87.

Le résultat financier est aussi négatif en 2015. Les charges financières sont estimées à Ar 87 990 380,72 et les produits financiers à Ar 71 545 618,68. En ajoutant le résultat opérationnel par le résultat financier, on obtient le résultat avant impôt de l'entreprise d'Ar

739 549 234,45. Avec un impôt sur les revenus d'Ar 78 678 687,53, le résultat net de l'exercice est évalué à Ar 660 870 546,92 pour cette année d'exercice.

En 2016, le chiffre d'affaires de la société « MadaTextile » s'élève à Ar 1 441 314 648,41. Ses achats consommés sont évalués à Ar 755 771 599,53. Leur différence donne une marge de production d'Ar 685 543 048,88. En ajoutant à cette marge la production stockée positive d'Ar 9 926 037,33, la valeur ajoutée de l'entreprise est estimée à Ar 695 469 086,21. Avec des charges de personnel d'Ar 616 994 878,28 et d'impôts et taxes d'Ar 4 159 123,09, l'excès brut d'exploitation s'élève à Ar 74 315 084,84.

Le résultat opérationnel négatif d'Ar 82 431 778,72 est obtenu en ajoutant au l'excès brut d'exploitation les autres produits opérationnels d'Ar 1 672 974,69 et en déduisant cette somme des autres charges opérationnelles d'Ar 32 850 919,75 et des dotations aux amortissements d'Ar 125 568 918,50.

Le résultat financier est positif d'Ar 43 393 505,39 en 2016. Les charges financières sont estimées à Ar 170 095 285,43 et les produits financiers à Ar 213 488 790,82. En ajoutant le résultat opérationnel par le résultat financier, on obtient le résultat avant impôt de l'entreprise négatif d'Ar 39 038 273,33. Avec un impôt sur les revenus d'Ar 7 206 573,24, le résultat net de l'exercice est évalué à une valeur négative d'Ar 46 244 846,57 pour cette année d'exercice.

Pour résumer ce chapitre comprend la restructuration des comptes annuels, le bilan comptable en bilan fonctionnel et le compte de résultat en tableau des soldes intermédiaires de gestion. Le bilan fonctionnel de l'entreprise résulte de l'affectation des amortissements parmi les capitaux propres et de plusieurs reclassements des éléments du bilan. Des éléments ont été classés comme actif courant d'exploitation et hors exploitation, en passif courant et en passif d'exploitation et hors exploitation et enfin en trésorerie active et passive.

A la différence du compte de résultat le tableau des soldes intermédiaires de gestion met en évidence la marge de production et la production de l'exercice. Le reste des éléments sont quasiment les mêmes pour le compte de résultat et le soldes intermédiaires de gestion. En effet, ils distinguent la valeur ajoutée, l'excès brut d'exploitation, le résultat opérationnel, le résultat financier, le résultat avant impôt et le résultat net.

Chapitre IV : Analyse du bilan fonctionnel

L'analyse du bilan fonctionnel se traduit par l'analyse de la structure financière et l'analyse des ratios financiers. Ces deux analyses se feront successivement dans les deux sections qui vont suivre.

Section I : Analyse de la structure financière

Cette section est divisée en deux sous sections. Il s'agit premièrement de la présentation simplifiée du bilan fonctionnel durant les trois années d'exercice, va se procéder par la suite l'analyse de ce bilan.

1.1. Présentation simplifiée du bilan fonctionnel

Avant de passer à l'analyse de la structure financière de l'entreprise. Un tableau récapitulatif des éléments essentiels du bilan fonctionnel pour les trois années d'exercice 2014, 2015 et 2016 est présenté ci-après.

Tableau 31. Bilan fonctionnel de « MadaTextile » en 2014-2015-2016

Unité : Ariary

| ACTIFS ET PASSIFS | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Emplois stables | 1 671 455 745,18 | 1 891 196 661,60 | 2 264 762 518,44 |
| Actifs courants d'exploitation | 1 080 422 742,57 | 1 186 716 030,23 | 1 056 247 910,27 |
| Actifs courants hors exploitation | 5 595 631,93 | - | 71 472 114,36 |
| Trésorerie Active | 114 816 427,31 | 349 693 543,19 | 29 291 497,87 |
| TOTAL ACTIF | 2 872 290 546,99 | 3 427 606 235,02 | 3 421 774 040,94 |
| Ressources stables | 1 629 751 028,40 | 2 363 041 857,16 | 2 436 474 983,95 |
| Passifs courants d'exploitation | 223 697 556,61 | 178 166 759,87 | 214 297 260,70 |
| Passifs courants hors exploitation | 18 079 221,22 | 83 231 524,40 | 44 167 400,00 |
| Trésorerie passive | 1 000 762 740,76 | 803 166 093,59 | 726 834 396,29 |
| TOTAL PASSIF | 2 872 290 546,99 | 3 427 606 235,02 | 3 421 774 040,94 |

Source : Auteur, Aout 2017

En comparant les trois années d'exercice 2014, 2015 et 2016, les actifs et les passifs connaissent une augmentation marquante de l'année 2014 à l'année 2015. Par contre de l'année 2015 à l'année 2016, le bilan de la société diminue en termes de valeurs.

1.2. Analyse de l'équilibre financier

Pour effectuer l'analyse de la structure financière de la société « MadaTextile » trois indicateurs sont calculés. Le premier indicateur est le fonds de roulement (FR). Il est calculé de la manière suivante, en déduisant des ressources stables les emplois stables. Ensuite, le calcul du besoin en fonds de roulement (BFR) par différence entre les emplois à court terme (actif courant) et les ressources à court terme (passif courant). Enfin, la trésorerie nette (TN) qui est calculée en faisant la différence entre la trésorerie d'actif et la trésorerie de passif. Cette analyse est établie sous forme de tableau pour les trois années d'exercice.

Tableau 32. Analyse du bilan fonctionnel de « MadaTextile » en 2014-2015-2016

Unité : Ariary

| ANALYSE DU BILAN FONCTIONNEL | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|------------------------|-------------------------|------------------------|
| Ressources stables | 1 629 751 028,40 | 2 363 041 857,16 | 2 436 474 983,95 |
| Emplois stables | 1 671 455 745,18 | 1 891 196 661,60 | 2 264 762 518,44 |
| Fonds de roulement net Global | -41 704 716,78 | 471 845 195,56 | 171 712 465,51 |
| Actif courant d'exploitation | 1 080 422 742,57 | 1 186 716 030,23 | 1 056 247 910,27 |
| Passif courant d'exploitation | 223 697 556,61 | 178 166 759,87 | 214 297 260,70 |
| Besoin en fonds de roulement d'exploitation | 856 725 185,96 | 1 008 549 270,36 | 841 950 649,57 |
| Actif courant hors exploitation | 5 595 631,93 | - | 71 472 114,36 |
| Passif courant hors exploitation | 18 079 221,22 | 83 231 524,40 | 44 167 400,00 |
| Besoin en fonds de roulement hors exploitation | -12 483 589,29 | - 83 231 524,40 | 27 304 714,36 |
| Trésorerie active | 114 816 427,31 | 349 693 543,19 | 29 291 497,87 |
| Trésorerie passive | 1 000 762 740,76 | 803 166 093,59 | 726 834 396,29 |
| Trésorerie Nette | -885 946 313,45 | -453 472 550,40 | -697 542 898,42 |

Source : Auteur, Aout 2017

En 2014, avec des ressources stables s'élevant à Ar 1 629 751 028,40 et des emplois stables à Ar 1 671 455 745,18, le fonds de roulement de la société « MadaTextile » est négatif d'Ar 41 704 716,78. Les ressources stables ne suffisent pas à financer les emplois stables.

En ce qui concerne les besoins en fonds de roulement en ajoutant ceux hors exploitation avec ceux liés à l'exploitation, ils s'élèvent à Ar 844 241 596,67. Les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de la même nature. La valeur positive qui en résulte signifie qu'il est nécessaire de le financer.

La trésorerie nette est évaluée à une valeur négative d'Ar 885 946 313,45. Vu que la trésorerie active est largement inférieure à la trésorerie passive. L'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. Sa situation financière est déficitaire. Cette situation ne peut être que temporaire et représente un réel danger pour l'entreprise si elle devient structurelle : elle laisse présager un risque de faillite.

En 2015, avec des ressources stables s'élevant à Ar 2 363 041 857,16 et des emplois stables à Ar 1 891 196 661,60, le fonds de roulement de la société « MadaTextile » est positif d'Ar 471 845 195,56. Les ressources stables excèdent les emplois durables. Dans ce cas, les ressources stables financent en intégralité les emplois durables. L'excédent va financer le BFR (en totalité ou partiellement) et le solde va contribuer à former la trésorerie nette de l'entreprise. Celle-ci dispose d'un « matelas financier ».

En ce qui concerne les besoins en fonds de roulement en ajoutant ceux hors exploitation avec ceux liés à l'exploitation, ils s'élèvent à Ar 925 317 745,96. Les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de la même nature. La valeur positive qui en résulte signifie qu'il est nécessaire de le financer.

La trésorerie nette est évaluée à une valeur négative d'Ar 453 472 550,40. Vu que la trésorerie active est largement inférieure à la trésorerie passive. L'entreprise ne dispose pas encore des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. Sa situation financière est plus améliorée que celle en 2014 mais toujours déficitaire.

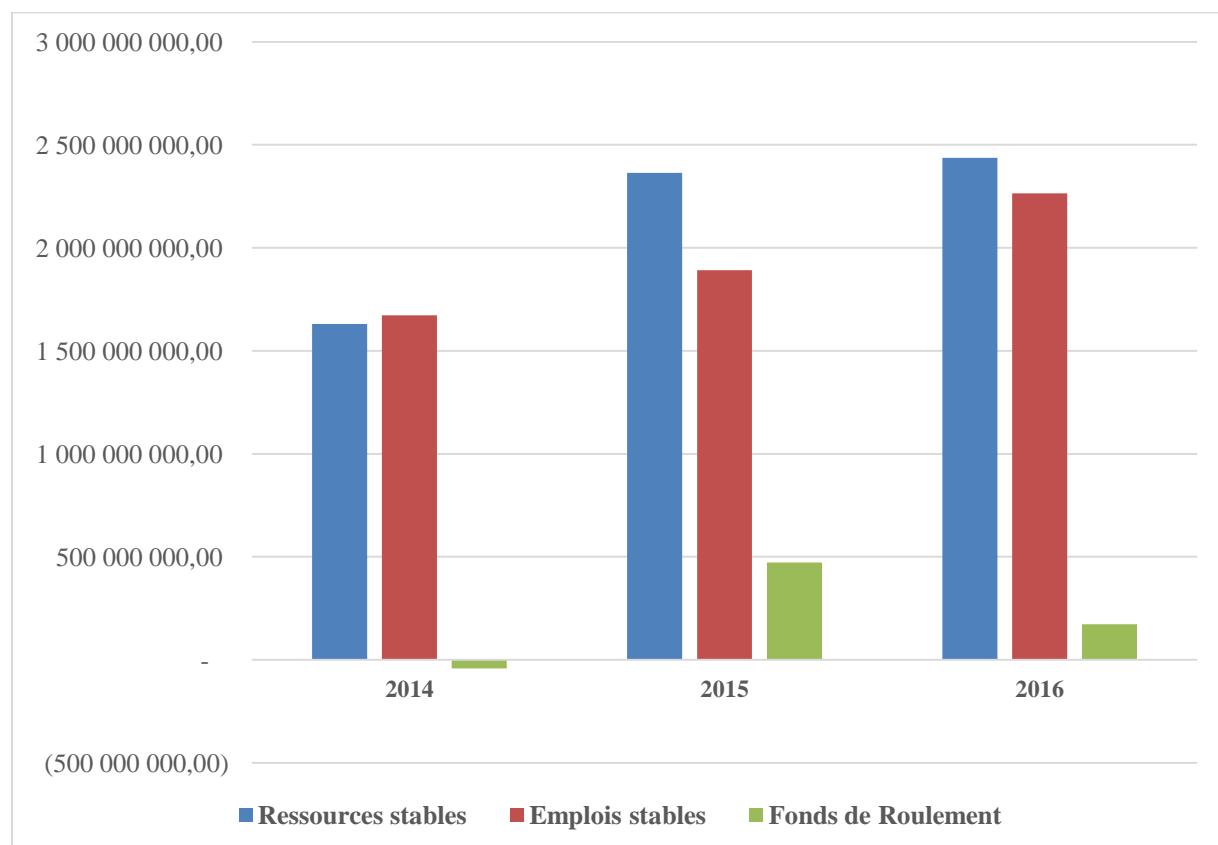
En 2016, avec des ressources stables s'élevant à Ar 2 436 474 983,95 et des emplois stables à Ar 2 264 762 518,44, le fonds de roulement de la société « MadaTextile » est positif d'Ar 171 712 465,51. Les ressources stables excèdent les emplois durables comme en 2015.

En ce qui concerne les besoins en fonds de roulement en ajoutant ceux hors exploitation avec ceux liés à l'exploitation, ils s'élèvent à Ar 869 255 363,93. Les emplois d'exploitation sont également supérieurs aux ressources de la même nature comme pour les deux années antécédentes.

La trésorerie nette est évaluée à une valeur négative d'Ar 697 542 898,42. La situation s'est encore empirée comparée à l'année 2015. L'entreprise ne dispose pas encore une fois des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. Sa situation financière reste déficitaire.

Pour approfondir l'analyse de la structure financière de l'entreprise, l'utilisation d'un graphe est primordiale. Les figures qui vont suivre sont en conséquence l'expression de la structure financière sous forme de graphe pour les trois années d'exercice.

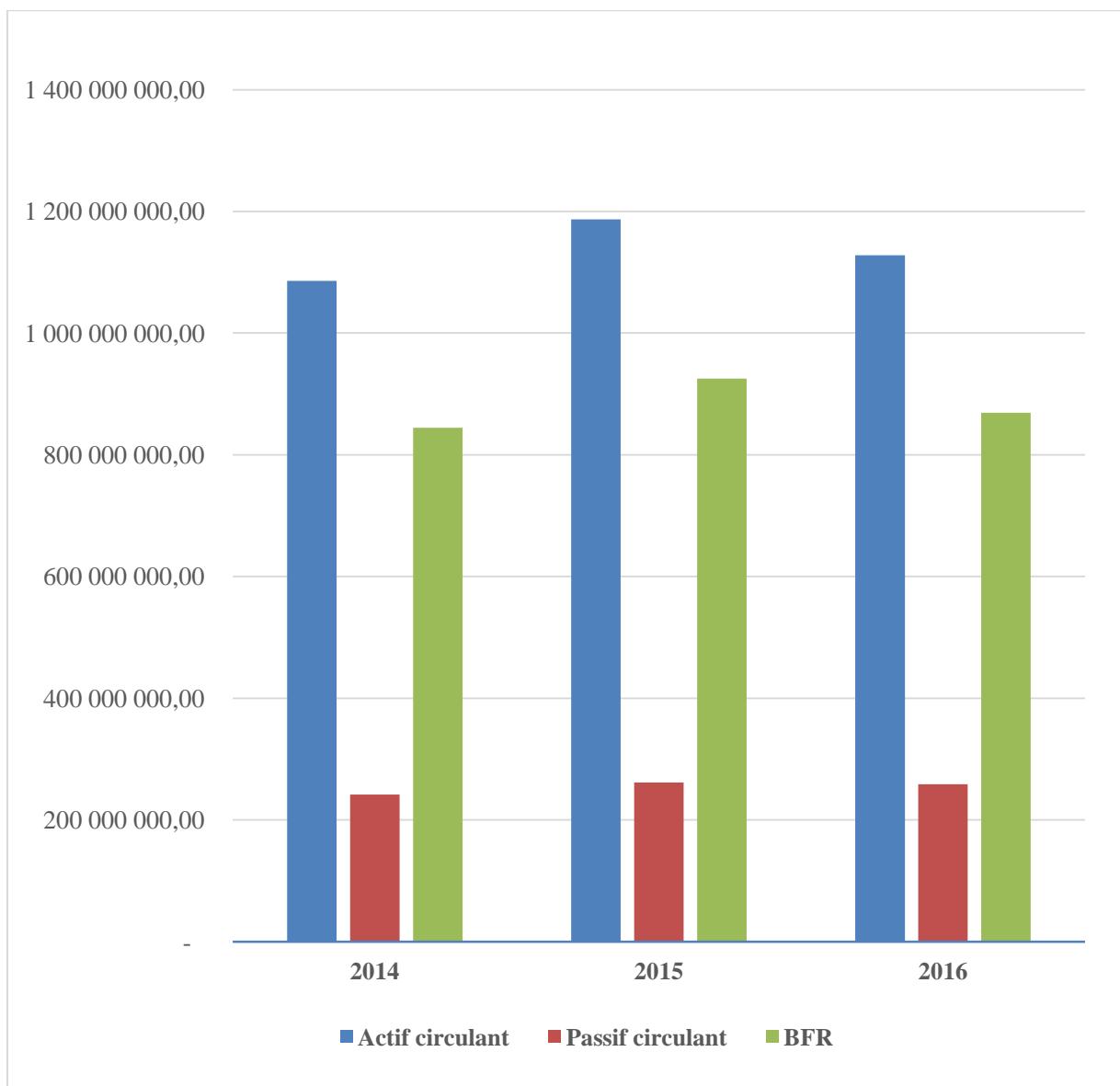
Figure 13. État du FDR de la société « MadaTextile »



Source : Auteur, Aout 2017

L'état du fonds de roulement en 2015 est plus profitable que celui en 2014 et en 2016. En effet, les ressources stables sont supérieures aux emplois stables en 2015 et en 2016 d'où le FDR positif. Tandis qu'en 2014, les ressources stables sont inférieures aux emplois stables d'où le FDR négatif.

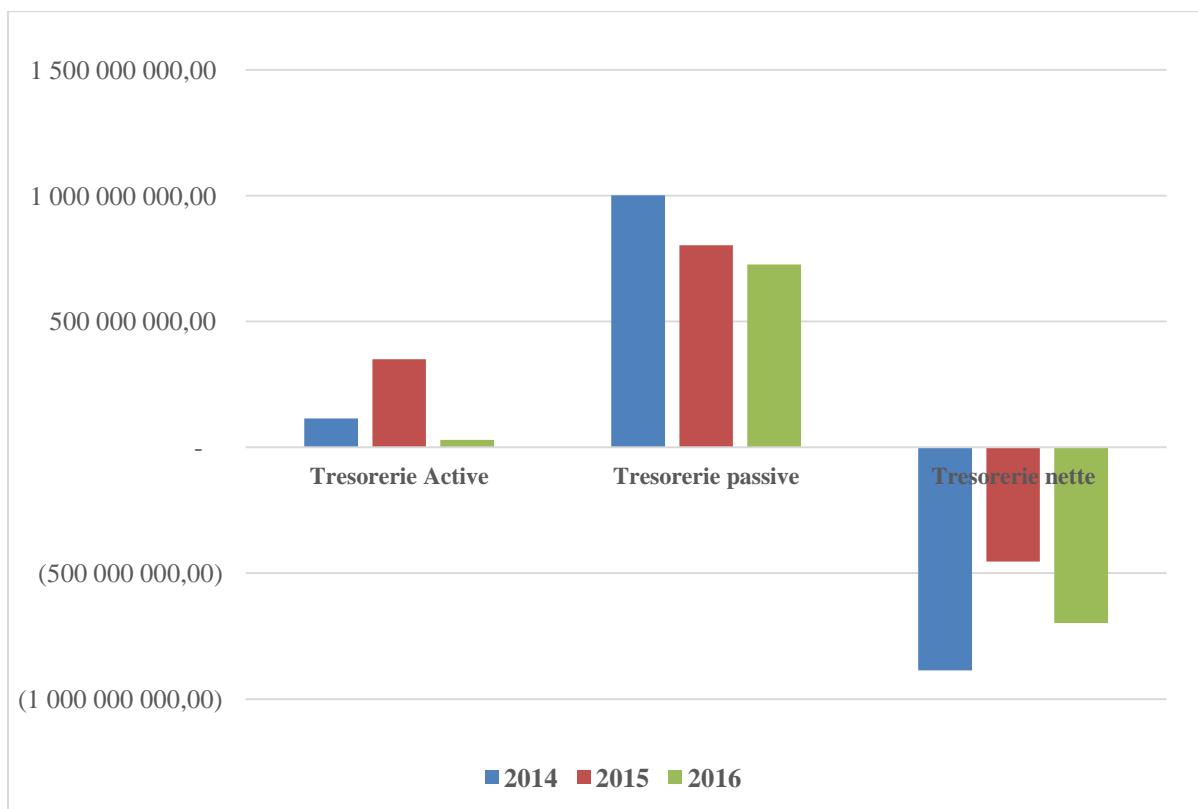
Figure 14. État du BFR de la société « MadaTextile »



Source : Auteur, Aout 2017

Pour mieux analyser le BFR, la formule choisie pour effectuer son analyse n'est autre que la différence entre les actifs courants (de l'exploitation et hors exploitation) avec les passifs courants (d'exploitation et hors exploitation). La situation du BFR de l'entreprise est plus au moins équivalente pour les trois années d'exploitation. En effet, elle est meilleure en 2015, cependant, l'actif courant est toujours largement positif par rapport au passif courant. Dans tous les cas de figure, les ressources d'exploitation de la structure sont inférieures aux emplois d'exploitation.

Figure 15. État de la TN de la société « MadaTextile »



Source : Auteur, Aout 2017

La trésorerie passive de l'entreprise « MadaTextile » est chaque année largement plus élevée que la trésorerie active. En effet, la trésorerie nette de la société est négative continuellement pour les trois années d'exercice. Cette trésorerie négative est aussi expliquée par le fait que le fond de roulement de la société est inférieur au besoin en fond de roulement. Cette situation est dangereuse pour l'entreprise. Cette trésorerie nette négative, laisse quant à elle, présager un risque de faillite.

Section II : Analyse par la méthode des ratios

Cinq ratios financiers sont issus du bilan pour analyser le bilan fonctionnel et vérifier certains équilibres. Ce sont :

- Ratios de solvabilité,
- Ratio de financement des immobilisations,
- Ratios de liquidité,
- Taux d'endettement,
- Ratios d'autonomie financière.

2.1. Ratios de solvabilité

Le ratio de solvabilité mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes grâce à ses actifs. Ce ratio doit être supérieur à 1.

Tableau 33. Ratio de solvabilité de la société « MadaTextile »

Unité : Ariary

| Rubriques | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Actifs | 1 734 422 315,81 | 2 217 317 722,00 | 2 091 807 554,56 |
| Dettes | 1 242 539 518,59 | 1 064 564 377,86 | 985 299 056,99 |
| Ratio de solvabilité | 1,40 | 2,08 | 2,12 |

Source : Auteur, Aout 2017

Depuis 2014 jusqu'en 2016, les ratios de solvabilité sont supérieurs à 1. La société «MadaTextile» a la capacité à faire face à ses engagements financiers. En cas de liquidation, elle est capable de rembourser l'ensemble de ses dettes grâce à la vente de ses actifs. Parce que la valeur de ses actifs est largement supérieure à ses dettes durant les trois années d'exercice.

2.2. Ratio de financement des immobilisations

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à financer ses investissements par ses ressources stables. Il doit être supérieur à 1.

Tableau 34. Ratio de financement des immobilisations de la société « MadaTextile »

Unité : Ariary

| Rubriques | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|---|----------------|------------------|------------------|
| Capitaux permanents | 486 973 743,74 | 1 152 753 344,14 | 1 106 508 497,57 |
| Valeurs immobilisées nettes | 533 587 514,00 | 680 908 148,58 | 934 796 032,06 |
| Ratio de financement des immobilisations | 0,91 | 1,69 | 1,18 |

Source : Auteur, Aout 2017

Le ratio de financement des immobilisations est inférieur à 1 en 2014. Cela signifie que durant cette période, l'entreprise n'a pas pu financer l'intégralité cumulée de ses investissements par ses ressources stables. En 2015 et en 2016, le ratio est supérieur à 1 donc l'entreprise connaît une stabilité des ressources affectées au financement des actifs durables.

2.3. Ratio de liquidité

Le ratio de liquidité est un indicateur qui permet de savoir si l'entreprise est dans la mesure de faire face à ses dettes à court terme avec son actif à court terme. Il doit être supérieur à 1.

Tableau 35. Ratio de liquidité de la société « MadaTextile »

Unité : Ariary

| Rubriques | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Actifs à court terme | 1 200 834 801,81 | 1 536 409 573,42 | 1 157 011 522,50 |
| Dettes à court terme | 1 242 539 518,59 | 1 064 564 377,86 | 985 299 056,99 |
| Ratios de liquidité | 0,97 | 1,44 | 1,17 |

Source : Auteur, Aout 2017

En 2014, l'entreprise n'est pas capable de faire face à son passif exigible de court terme avec son actif courant. En 2015 et 2016, par contre, l'entreprise pourrait vendre son actif courant pour rembourser ses dettes de court terme.

2.4. Taux d'endettement

Le taux d'endettement mesure le poids de l'endettement de l'entreprise par rapport à ses capitaux propres. Un taux élevé démontre que l'entreprise n'est pas en mesure de supporter ses charges d'emprunt.

Tableau 36. Taux d'endettement de la société « MadaTextile »

Unité : Ariary

| Rubriques | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Dettes bancaires + Comptes courants d'associés | 1 000 762 740,76 | 803 166 093,59 | 726 834 396,29 |
| Disponibilité | 114 816 427,31 | 349 693 543,19 | 29 291 497,87 |
| Valeurs mobilières de placement | - | - | - |
| Endettement net | 885 946 313,45 | 453 472 550,40 | 697 542 898,42 |
| Capitaux propres | 486 973 743,74 | 1 152 753 344,14 | 1 106 508 497,57 |
| Taux d'endettement net | 1,82 | 0,39 | 0,63 |

Source : Auteur, Aout 2017

En 2014, le taux d'endettement de la société est plus élevé que ceux en 2015 et en 2016. En effet, en 2015 et 2016, l'entreprise peut supporter la charge de son emprunt. Tandis qu'en 2014, son endettement est plus lourd par rapport à ses capitaux propres.

2.5. Ratio d'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière mesure combien les financements internes sont importants pour l'entreprise par rapport aux financements totaux. Ce ratio ne doit pas dépasser les 20%.

Tableau 37. Ratio d'autonomie financière de la société « MadaTextile »

Unité : Ariary

| Rubriques | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Capitaux permanents | 486 973 743,74 | 1 152 753 344,14 | 1 106 508 497,57 |
| Total du bilan | 1 734 422 315,81 | 2 217 317 722,00 | 2 091 807 554,56 |
| Ratio d'autonomie financière | 28% | 52% | 53% |

Source : Auteur, Aout 2017

Durant les trois années d'exercice, le ratio d'autonomie financière est toujours supérieur à 20%. En effet, ce ratio mesure le degré d'importance des financements internes rapportés aux financements totaux. De ce fait, le financement interne de la société est assez important par rapport aux financements totaux pour les trois années d'exercice.

Pour conclure cette analyse du bilan fonctionnel, il est possible de relever certains points forts et points faibles de l'entreprise. En effet, la structure financière de l'entreprise n'est pas équilibrée toujours équilibrée même si elle s'améliore en 2015, elle se dégrade en 2016. Seul en 2014, le fonds de roulement est négatif. Mais, même avec un fonds de roulement positif en 2015 et en 2016, la situation financière de l'entreprise est toujours déficitaire. La trésorerie passive de l'entreprise est très élevée comparée à la trésorerie active, d'où sa situation. En ce qui concerne la solvabilité de l'entreprise, il n'y a pas de problème. Pour le financement des immobilisations, l'entreprise a rencontré une difficulté en 2014 mais la situation s'est positivement améliorée en 2015 et 2016. C'est le même cas pour la liquidité de l'entreprise. Par rapport aux capitaux propres, l'endettement de l'entreprise est acceptable pour les deux dernières années sauf pour l'année 2014. Enfin, le financement interne de la société est assez important par rapport aux financements totaux pour les trois années d'exercice.

Chapitre V: Analyse des soldes intermédiaires de gestion

L'analyse des soldes intermédiaires de gestion se traduit par l'analyse de l'activité et de la rentabilité et l'analyse par approche par les risques. De ce fait, ce chapitre est divisé en deux sections bien distinctes.

Section I : Analyse de l'activité et de la rentabilité

L'analyse de l'activité de l'entreprise se traduit par l'analyse de l'évolution de l'activité et de la rentabilité mais également l'analyse par les ratios hybrides. En effet, chaque analyse va se procéder successivement dans les deux sous sections qui vont suivre.

1.1. Analyse de l'évolution de l'activité et de la rentabilité

Pour analyser l'évolution de l'activité et de la rentabilité d'une entreprise il est indispensable de tenir compte de plusieurs éléments. Pour l'activité, il s'agit d'analyser l'évolution du chiffre d'affaires et de la marge brute et pour la rentabilité il est question d'analyser l'évolution des résultats de l'exploitation et de l'excédent brut d'exploitation.

1.1.1. Évolution de l'activité

Comme énoncée précédemment il s'agit ici d'analyser l'évolution du chiffre d'affaires et de la marge brute. Pour faire simple, le chiffre d'affaires équivaut à la somme de toutes les factures sortantes. Le chiffre d'affaires doit permettre de couvrir tous les frais, tout en dégageant des bénéfices. Le suivi du chiffre d'affaires consiste donc à contrôler attentivement les coûts directs, les coûts indirects et les bénéfices et à les comparer avec soin aux budgets estimés. Pour mesurer la rentabilité d'un projet, d'une entreprise, la marge brute est un indicateur de référence. Le suivi de son évolution est essentiel pour garantir la performance de l'entreprise.

1.1.2. Évolution de la rentabilité

L'évolution de la rentabilité se traduit par l'analyse de l'évolution du résultat d'exploitation et de l'excédent brut d'exploitation. Il s'agit d'analyser les résultats de l'exploitation pour financer un investissement. L'excédent brut d'exploitation est un indicateur financier fondamental permettant de déterminer la ressource qu'une entreprise tire régulièrement de son cycle d'exploitation.

Afin de bien analyser ces trois indicateurs, il est estimé qu'un tableau suffit pour montrer leurs évolutions respectives. Ce tableau est suivi d'une figure qui permet de faciliter la lecture de ces évolutions sur trois années d'exercice. Dans tous les cas l'année de base pour chaque évolution est l'année N-1. Autrement dit, pour l'année 2015, l'année de base est l'année 2014 et pour l'année 2015 ce sera l'année 2014.

Tableau 38. Analyse de l'évolution de l'activité et de la rentabilité

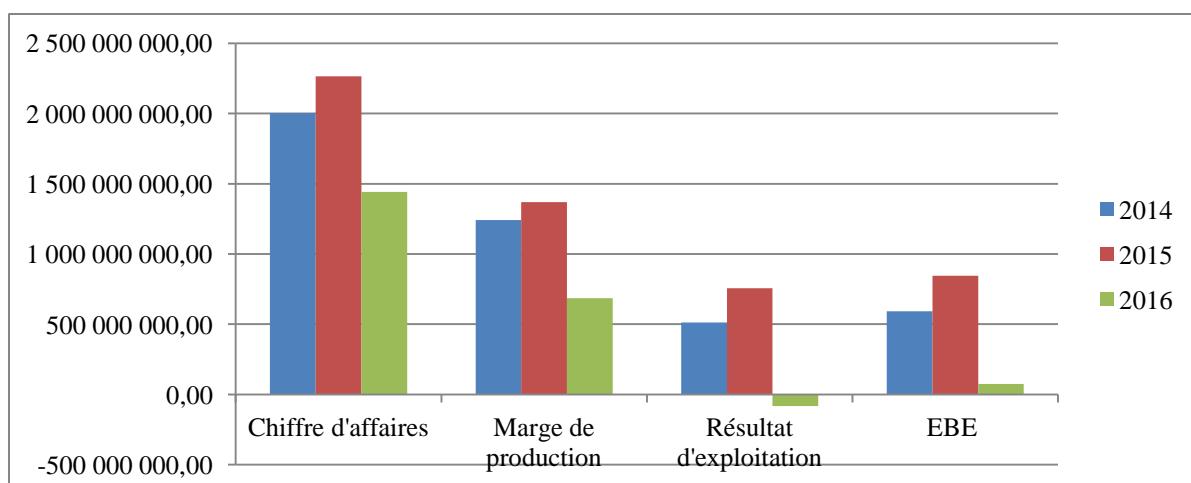
Unité : Ariary

| Rubriques | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Chiffre d'affaires | 2 003 621 408,56 | 2 264 453 023,02 | 1 441 314 648,41 |
| Taux de variation du chiffre d'affaires | - | 113,01% | 63,64% |
| Marge de production | 1 242 098 643,59 | 1 370 061 712,45 | 685 543 048,88 |
| Taux de variation de la marge de production | - | 110,30% | 50,03% |
| Résultat d'exploitation | 512 597 411,13 | 755 993 996,49 | - 82 431 778,72 |
| Taux de variation du résultat d'exploitation | - | 147,48% | -10,90% |
| EBE | 593 164 831,28 | 844 995 471,64 | 74 315 084,84 |
| Taux de variation de l'EBE | - | 142,45% | 8,79% |

Source : Auteur, Aout 2017

Le chiffre d'affaires a augmenté de 113% de 2014 en 2015 mais a diminué de 63% de 2015 en 2016. La marge de production a augmenté de 110% de 2014 en 2015 mais a diminué de 50% de 2015 en 2016. Le résultat d'exploitation a augmenté de 147% de 2014 en 2015 mais a chuté de 110% de 2015 en 2016.

Figure 16. Évolution de l'activité et de la rentabilité « MadaTextile »



Source : Auteur, Aout 2017

Le chiffre d'affaires de l'entreprise est meilleur en 2015 mais moins généreux en 2016. Il en est de même pour la marge de production. Le résultat d'exploitation en 2014 et 2015 sont plus satisfaisants que celui en 2016 où le résultat est négatif. L'EBC de la société est positif pour l'année 2016 mais comparé aux deux années précédentes l'entreprise n'est pas performante pendant cette année.

1.2. Analyse par les ratios

L'analyse par les ratios se traduit par le calcul de plusieurs ratios hybrides. Ce sont :

- La capacité d'autofinancement ;
- La capacité de remboursement d'emprunt ;
- Le délai de paiement client ;
- Le délai de paiement fournisseur ;
- Le délai de rotation des stocks ;
- La rentabilité des capitaux propres.

1.2.1. Capacité d'autofinancement

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. La formule utilisée dans la présente analyse est la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables.

Tableau 39. Analyse de la capacité d'autofinancement

Unité : Ariary

| Rubriques | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Produits encaissables | 1 837 370 023,77 | 2 383 881 836,54 | 1 666 402 451,25 |
| Charges décaissables | 1 368 743 001,19 | 1 613 222 174,75 | 1 587 078 379,32 |
| CAF | 468 627 022,58 | 770 659 661,79 | 79 324 071,93 |

Source : Auteur, Aout 2017

En 2014 et en 2015 la société génère plus de ressources internes. De 2014 en 2015, la capacité d'autofinancement a largement augmenté. En 2016, la capacité d'autofinancement est réduite par rapport aux deux autres années. En effet, durant ces trois années, l'entreprise peut se permettre d'assurer son financement.

1.2.2. Capacité de remboursement d'emprunt

La capacité de remboursement d'une entreprise est un ratio financier qui exprime la disposition d'une entreprise à rembourser son endettement net au moyen de sa capacité d'autofinancement. Plus précisément, elle exprime le nombre d'années de capacité d'autofinancement que l'entreprise consacrera au remboursement de ses dettes.

Tableau 40. Analyse de la capacité de remboursement d'emprunt

Unité : Ariary

| Rubriques | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Endettement Net | 885 946 313,45 | 453 472 550,40 | 697 542 898,42 |
| CAF | 468 627 022,58 | 770 659 661,79 | 79 324 071,93 |
| Ratios de capacité de remboursement | 1,89 | 0,59 | 8,79 |

Source : Auteur, Aout 2017

En 2014 et en 2015, l'entreprise est capable de rembourser ses dettes en s'autofinançant à moins de 3 ans. Tandis qu'en 2016, l'entreprise rencontre une difficulté. Cette année-là elle met plus de 8 ans pour arriver à rembourser ses dettes en s'autofinançant.

1.2.3. Délai de paiement client

Le ratio du crédit client consiste à déterminer le délai de paiement moyen observé des factures de ventes. Il est exprimé en jours.

Tableau 41. Analyse du délai de paiement client

Unité : Ariary

| Rubriques | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Créances clients | 686 062 738,46 | 760 077 570,45 | 562 707 374,94 |
| Chiffre d'affaires TTC | 2 003 621 408,56 | 2 264 453 023,02 | 1 441 314 648,41 |
| Délai de paiement client | 123,27 | 120,84 | 140,55 |

Source : Auteur, Aout 2017

En 2014 et en 2015 le délai de paiement du crédit client est aux environs de 120 jours. La durée de règlement de crédit client est plus longue en 2016, elle est estimée à 140 jours. Une augmentation du crédit client peut indiquer que certains clients sont en difficultés, cela peut engendrer des problèmes de trésorerie. Il est préférable pour l'entreprise que ce délai de remboursement soit plus court.

1.2.4. Délai de paiement fournisseur

Le ratio du crédit client consiste à déterminer le délai de paiement moyen observé des factures d'achats. Il est également exprimé en jours.

Tableau 42. Analyse du délai de paiement fournisseur

Unité : Ariary

| Rubriques | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Dettes fournisseurs | 149 830 003,71 | 89 402 318,43 | 126 513 680,68 |
| Achat TTC | 761 522 764,97 | 894 391 310,57 | 755 771 599,53 |
| Délai de paiement des fournisseurs | 70,83 | 35,99 | 60,26 |

Source : Auteur, Aout 2017

En 2015, le délai de remboursement du crédit est plus court, il est de 35 jours seulement. Ce n'est pas l'idéal pour l'entreprise. En 2014, ce délai est de 70 jours et en 2016, il est de 60 jours. En effet, l'augmentation de ce délai permet de repousser les échéances de sortie de trésorerie.

1.2.5. Délai de rotation des stocks

Le ratio de rotation des stocks mesure globalement la fréquence à laquelle les stocks de l'entreprise se renouvellent. Il est exprimé en nombre de jours.

Tableau 43. Analyse du délai de rotation des stocks

Unité : Ariary

| Rubriques | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Stock initial | 762 735 896,97 | 325 545 797,21 | 355 118 315,70 |
| Stock final | 325 545 797,21 | 355 118 315,70 | 320 121 174,48 |
| Stock moyen | 544 140 847,09 | 340 332 056,46 | 337 619 745,09 |
| Cout d'achat | 401 878 647,21 | 514 642 811,66 | 373 070 523,26 |
| Délai de rotation de stock | 487,44 | 238,07 | 325,79 |

Source : Auteur, Aout 2017

Le délai de rotation de stock est plus court en 2015, il est de 238 jours. Il connaît une augmentation en 2016, soit de 325 jours. En 2014, il est plus long, soit de 487 jours. En effet, de 2014 en 2015, une diminution du délai de rotation de stock est remarquée. L'augmentation de ce ratio est synonyme de difficultés de ventes ou de sur approvisionnement et à

l'inverse, une diminution peut indiquer une accélération des ventes ou une meilleure gestion des approvisionnements.

Section II: Approche par les risques

La section actuelle analyse le solde intermédiaire de gestion en optant l'approche par les risques. De ce fait, elle est divisée en plusieurs sous sections. Ce sont l'analyse du seuil de rentabilité, de la rentabilité et des effets de leviers.

2.1. Seuil de rentabilité

Avant de passer à l'analyse du seuil de rentabilité, il est indispensable de distinguer la nature des charges. Autrement dit, il faut identifier si les charges font partie des charges fixes ou des charges variables.

Du solde intermédiaire de gestion, la rubrique achats consommés et la rubrique services extérieurs sont les seules à être triées dans le reclassement des charges. Un tableau permet de mieux identifier quelle charge est fixe ou variable.

Tableau 44. Classement des charges en charges fixes et en charges variables

| Charges | Charges fixes | Charges Variables |
|----------------------------------|---------------|-------------------|
| Achat matières premières | | X |
| Achat fournitures, accessoires | | X |
| Frais accessoires d'achat | | X |
| Emballages | | X |
| Produit d'entretien | | X |
| Pièces détachées et consommables | | X |
| Consommable informatique | | X |
| Eau | | X |
| Électricité | | X |
| Carburant groupe | | X |
| Carburant voiture | | X |
| Gaz | | X |
| Fournitures administratives | | X |

Source : Auteur, Aout 2017

Suite du tableau 19. Classement des charges en charges fixes et en charges variables

| Charges | Charges fixes | Charges Variables |
|---|---------------|-------------------|
| Photocopie, reliure, photo | | X |
| Autres achats | | X |
| Sous-traitance | | X |
| Loyer direction | X | |
| Loyer terrain | X | |
| Location diverses | | X |
| Location benne à ordure | | X |
| Entretien et réparation | | X |
| Assurances | X | |
| Frais sur ventes (transitaire) | | X |
| Personnel à l'extérieur de l'entreprise | | X |
| Honoraires | | X |
| Assistance technique | | X |
| Gardiennage | | X |
| Télésurveillance | | X |
| Dératisation, désinsectisation | | X |
| Taxi B, Taxi, déplacements en ville | | X |
| Parking | | X |
| Frais de restauration | | X |
| Voyage et déplacements | | X |
| Frais de mission société mère | | X |
| Poste et télécommunication | | X |
| E-mail | | X |
| Envoi DHL, IOL, SKYNET : documents | | X |
| Services bancaires | | X |
| Charges de personnel | X | |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | X |
| Autres charges opérationnelles | | X |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | X | |
| Charges financières | | X |
| Impôts exigibles sur résultat | | X |

Source : Auteur, Aout 2017

Toutes les charges sont des charges variables mises à part : les loyers de la direction et du terrain, l'assurance, les charges de personnel et les dotations aux amortissements, provision et perte de valeurs, qui font partie des charges fixes.

Le calcul du seuil de rentabilité est important pour toute entreprise, il permet de déterminer le montant du chiffre d'affaires à réaliser au cours d'une période pour atteindre l'équilibre.

Tableau 45. Seuil de rentabilité de la société « MadaTextile »

Unité : Ariary

| Rubriques | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| Chiffre d'affaires hors taxe | 2 003 621 408,56 | 2 264 453 023,02 | 1 441 314 648,41 |
| Couts variables | 940 204 343,87 | 1 020 949 163,29 | 898 956 983,10 |
| Marge sur couts variables | 1 063 417 064,69 | 1 243 503 859,73 | 542 357 665,31 |
| Taux de la marge sur cout variable | 0,53 | 0,55 | 0,38 |
| Charges fixes | 512 067 012,74 | 702 062 126,33 | 813 690 314,72 |
| Seuil de rentabilité | 964 803 427,94 | 1 278 473 477,89 | 2 162 380 740,40 |
| Seuil de rentabilité en date | 5 mois | 6 mois | 1 an et 6 mois |

Source : Auteur, Aout 2017

En 2014 et en 2015, le SR est moins élevé, les charges fixes ont été couvertes durant ces deux périodes. En 2016, le seuil de rentabilité est très élevé il dépasse même le chiffre d'affaires de cet exercice. Lorsque le seuil de rentabilité est élevé, l'entreprise est exposée à un risque.

2.2. Analyse de la rentabilité

L'analyse de la rentabilité se traduit par l'analyse des risques. Il s'agit de l'analyse de la rentabilité économique et financière de l'entreprise.

2.2.1. Rentabilité économique

La rentabilité économique permet de mesurer à quel point l'entreprise est apte à transformer ses capitaux propres en résultat. C'est le rapport entre l'excédent brut d'exploitation et l'actif économique.

Tableau 46. Analyse de la rentabilité économique

Unité : Ariary

| Rubriques | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|-------------------------------|----------------|------------------|------------------|
| EBE | 593 164 831,28 | 844 995 471,64 | 74 315 084,84 |
| Actif économique (K+D) | 486 973 743,74 | 1 152 753 344,14 | 1 106 508 497,57 |
| Rentabilité économique | 1,22 | 0,73 | 0,07 |

Source : Auteur, **Aout 2017**

En 2014, la société « *MadaTextile* » est plus apte à transformer ses capitaux propres en résultat. En 2015, cette capacité est un peu réduite mais la situation n'est pas pour autant aussi mauvaise. En 2016, par contre, la société n'est pas du tout rentable économiquement.

2.2.2. Rentabilité financière

La rentabilité financière permet de mesurer à quel point les capitaux investis par les actionnaires dégagent un certain niveau de profit. C'est le rapport entre le résultat net d'impôt par les capitaux propres diminués des dettes financières.

Tableau 47. Analyse de la rentabilité financière

Unité : Ariary

| Rubriques | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|-------------------------------|----------------|------------------|------------------|
| Résultat Net | 385 098 667,16 | 660 870 546,92 | - 46 244 846,57 |
| Capitaux propres | 486 973 743,74 | 1 152 753 344,14 | 1 106 508 497,57 |
| Rentabilité financière | 0,79 | 0,57 | - 0,04 |

Source : Auteur, **Aout 2017**

Les actions se rémunèrent bien en 2014 et en 2015 comparée à l'année 2016. En effet, la société ne connaît pas du tout une rentabilité financière en 2016. Cela est dû au résultat qui est négatif pour cette année d'exercice.

2.3. Effets de levier

La notion d'effets de leviers est une autre mesure de risque de l'entreprise. Il comprend le levier d'exploitation et le levier financier.

2.3.1. Levier d'exploitation

Le levier d'exploitation est le rapport entre le chiffre d'affaires hors taxes par ce même chiffre d'affaires diminué du seuil de rentabilité. Plus l'entreprise est capable de générer des profits sur une base constante grâce à ses couts fixes, plus le levier d'exploitation est élevé. .

Tableau 48. Analyse du levier d'exploitation

Unité : Ariary

| Rubriques | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|------------------------------|------------------|------------------|-----------------|
| MCV | 1 063 417 064,69 | 1 243 503 859,73 | 542 357 665,31 |
| Résultat d'exploitation | 385 098 667,16 | 660 870 546,92 | - 46 244 846,57 |
| Levier d'exploitation | 2,76 | 1,88 | - 11,73 |

Source : Auteur, Aout 2017

En effet, en 2014 et en 2015, la société est plus capable de générer des profits que pour l'année 2016. En 2016, le résultat de l'exercice est négatif ce qui donne un levier d'exploitation négatif. Cette année l'entreprise est exposée à un grand risque.

2.3.2. Levier financier

Le levier financier est la relation générale qui lie le levier économique et le rapport entre les dettes financières avec les capitaux propres. Si le levier économique est égal au taux d'imposition, le levier financier est égal au levier économique.

Tableau 49. Analyse du levier financier

Unité : Ariary

| Rubriques | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|-------------------------|----------------|------------------|------------------|
| Levier d'exploitation | 2,76 | 1,88 | - 11,73 |
| Dettes financières | - | - | - |
| Capitaux propres | 486 973 743,74 | 1 152 753 344,14 | 1 106 508 497,57 |
| Taux d'emprunt (i) | 0,12 | 0,12 | 0,12 |
| Levier financier | 2,76 | 1,88 | - 11,73 |
| LE - i | 2,64 | 1,76 | - 11,85 |

Source : Auteur, Aout 2017

En 2014 et en 2016, le levier économique est supérieur aux taux d'imposition. Le levier financier joue donc favorablement pour la rentabilité financière de l'entreprise durant ces deux années d'exercice. Ce qui n'est pas le cas pour l'année 2016, l'effet de levier joue défavorablement à la rentabilité financière de l'entreprise.

Pour résumer, l'analyse de l'activité de l'entreprise a révélé que le chiffre d'affaires n'évolue pas dans le bon sens. Il augmente en 2015 mais diminue largement en 2016. Il en est de même pour la marge de production.

En ce qui concerne le résultat d'exploitation et l'excédent brut d'exploitation, il y a une légère augmentation en 2015 mais en 2016 il y a une forte diminution. Le résultat de l'exercice se retrouve même à être négatif en 2016.

En ce qui concerne la capacité d'autofinancement de l'entreprise, elle est toujours positive. En effet, elle est toujours capable d'assurer son autofinancement mais en 2016, sa valeur est basse.

La capacité de remboursement d'emprunt de l'entreprise est critique en 2016. Le délai de paiement client de la société est plus long. Celui du fournisseur est plus court mais il s'allonge en 2016. Le délai de rotation des stocks est plus long également. La rentabilité des capitaux propres est critique en 2016. L'analyse par approche des risques a révélé que l'activité de l'entreprise est risquée en 2016.

CONCLUSION PARTIELLE

C'est ici que prend fin la partie analytique. De l'analyse du bilan fonctionnel jusqu'à l'analyse du tableau des soldes intermédiaires de gestion, il a été possible de distinguer tous les points forts et point faibles de la société « *MadaTextile* ».

L'entreprise a plusieurs points forts. En effet, elle a la capacité à faire face à ses engagements financiers. En 2015 et en 2016, l'entreprise connaît une stabilité des ressources affectées au financement des actifs durables. Pour les mêmes années, elle pourrait vendre son actif courant pour rembourser ses dettes de court terme. Mais encore, elle peut supporter la charge de son emprunt. Cependant, le chiffre d'affaires et la marge de production en 2014 et en 2015 sont les meilleurs. Durant ces deux périodes, elle produit un bon résultat. En plus, la société génère plus de ressources internes et est capable de rembourser ses dettes en s'autofinancant à moins de 3 ans. En 2014 et en 2015, l'entreprise a une bonne capacité à générer un résultat à partir des capitaux apportés par les actionnaires.

En ce qui concerne ses points faibles, on peut citer que les ressources stables ne suffisent pas à financer les emplois stables. Et même si pour les deux années 2014 et 2015, le fonds de roulement est positif, cela ne suffit pas. Les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de la même nature. De ce fait, il est nécessaire de le financer. L'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. En 2014, l'entreprise n'a pas pu financer l'intégralité cumulée de ses investissements par ses ressources stables et elle n'est pas capable de faire face à son passif exigible de court terme avec son actif courant. Pour la même année, son endettement est plus lourd par rapport à ses capitaux propres. Le financement interne de la société est assez important par rapport aux financements totaux pour les trois années d'exercice. L'évolution du chiffre d'affaires et de la marge de production est instable, il diminue en 2016. C'est le même cas que pour son résultat d'exploitation et son excédent brut d'exploitation. Le résultat de l'exercice est même négatif en 2016. En 2016, la capacité d'autofinancement est réduite par rapport aux deux autres années mais également, elle met plus de 8 ans pour arriver à rembourser ses dettes en s'autofinancant. Les délais de paiement client et de rotation des stocks sont longs. Celui du fournisseur est court mais il augmente en 2016. Pour cette même année, l'entreprise est incapable de générer un résultat à partir des capitaux propres. Le seuil de rentabilité est élevé, l'entreprise court un risque. La société a une mauvaise rentabilité économique et financière. Les effets de levier confirment que l'entreprise est exposée à un grand risque en 2016.

PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

« Cette partie est la dernière mais pas la moindre pour la présente étude. Elle est plus ou moins la partie la plus importante de cet ouvrage. Toutes les corrections relatives aux problèmes y sont proposées. En effet, elle se divise en trois chapitres. Le premier chapitre énumérera toutes solutions possibles pourront résoudre les difficultés de la société. Un deuxième chapitre sera la traduction des solutions énoncées en plans de mise en œuvre. Autrement dit, un chapitre consacré aux divers moyens proposés pour la réalisation concrète des solutions. Le dernier chapitre traitera les impacts qu'auront ses solutions et leurs mises en œuvre sur la société « MadaTextile ».

Chapitre VI : Énoncée des solutions

Le présent chapitre est sectionné en trois sections. Il est consacré à l'énoncée des solutions aux divers problèmes de l'entreprise. La première section est dédiée aux solutions d'améliorations des points forts relevés lors de l'analyse. Les solutions de corrections des points faibles de l'entreprise seront listées et expliquées dans la deuxième section. Et enfin, les diverses solutions d'ordre générale qui pourront aider l'entreprise à être plus performant seront illustrées dans la troisième section.

Section I : Solutions d'amélioration des points forts

Il est indispensable d'améliorer les forces déjà dégagées par une entité pour garantir sa pérennité et sa performance tout le long de son existence. Afin que ce dernier ne risque pas de tomber en faillite ou de maintenir ses forces, il faut donc agir en conséquence.

En effet, les forces de l'entreprise suite à son analyse sont regroupées selon leurs catégories. Il y a plusieurs catégories de forces à tenir compte et à améliorer :

- La solvabilité, autrement dit, sa capacité à faire face à ses engagements financiers ;
- Le financement des immobilisations jugé stable en 2015 et 2016 ;
- La liquidité générale de l'entreprise, précisément, la faculté de rembourser ses dettes à court terme par la vente de ses actifs à court terme ;
- Le taux d'endettement, c'est-à-dire le poids de son endettement par rapport à ses capitaux propres, est à un niveau convenable en 2015 et 2016
- La bonne capacité d'autofinancement ;
- La capacité de remboursement d'emprunt des années 2014 et 2015 est tolérable ;
- Le seuil de rentabilité pour les années 2014 et 2015 ;
- Une bonne rentabilité économique en 2014 ;
- La rentabilité des capitaux propres en 2014 et en 2015 qui est jugée bonne.

1.1. Amélioration de la solvabilité

Solvabilité signifie capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements financiers en cas de liquidation. Pour être solvable, la société doit être capable de rembourser ses emprunts à moins de 3 ans. En effet, pour les trois années d'exercice, l'entreprise est solvable. Il s'agit donc de lui conseiller pour garder cette situation au même statut.

Pour maintenir ou améliorer sa solvabilité, il faut que l'entreprise maintienne cette proportion entre ses dettes et ses actifs. Ses actifs doivent rester toujours largement supérieurs à ses dettes.

1.2. Amélioration de la capacité de financement des immobilisations

La capacité de financement des immobilisations met en évidence le taux de couverture des immobilisations par les ressources durables à disposition de l'entreprise. Il doit être au moins égal à 1, comme en 2015 et 2016. Cette notion est proche de celle du fonds de roulement et permet de vérifier l'équilibre financier des investissements.

En effet, en 2015 et 2016, ce ratio est supérieur à 1, il s'agit donc de conseiller l'entreprise à garder cet équilibre. Les capitaux permanents représentent les ressources de long terme de l'entreprise. Pour ce faire, il faut que l'entreprise garde cet équilibre que ses ressources de long terme financent ses actifs de long terme, les immobilisations. La valeur immobilisée nette doit donc toujours rester largement inférieure aux capitaux permanents.

1.3. Amélioration de la liquidité

Le ratio de liquidité générale est équivalent du ratio de fonds de roulement. En effet, le rapport entre l'actif courant et le passif courant de l'entreprise est positif en 2015 et en 2016. Elle ne manque pas d'argent pour rencontrer ses obligations à court terme. Cette situation mérite d'être maintenue.

Pour ce faire, elle doit maîtriser ses finances en bien gérant ses liquidités. L'entreprise doit en conséquence veiller à ce que la valeur des dettes à court terme de l'entreprise ne doit pas dépasser la valeur de ses actifs à court terme.

1.4. Amélioration du taux d'endettement

Le taux d'endettement d'une entreprise dépend de son endettement net. L'endettement net est un indicateur financier important pour les entreprises puisqu'il indique le montant net des dettes, après déduction des liquidités. Sont donc principalement concernés les banques : dettes financières à court terme comme les découverts bancaires et à moyen et long terme comme les prêts auprès des établissements de crédit, et les associés comme les apports en comptes courants d'associés remboursables.

Le taux d'endettement net est un ratio qui met en évidence le poids de l'endettement d'une entreprise par rapport à ses capitaux propres. Il indique la proportion dans laquelle une entreprise se finance : sources extérieures comme les emprunts et les dettes financières contre les sources intérieures. Il indique de ce fait le niveau de solvabilité d'une entreprise et son éventuel risque de défaillance si le ratio est élevé.

La société « MadaTextile » n'est pas une entreprise qui a un poids d'endettement net trop lourd. La société se finance plus en interne qu'en externe. Elle n'effectue pas de dettes financières à long terme.

En effet, il ne faut pas que le taux d'endettement de la société augmente pour assurer sa pérennité. Ce taux doit rester inférieur à 1. Pour ce faire, un taux d'endettement minimal doit être fixé et respecté par la société pour garder cet équilibre ou pour pouvoir obtenir d'autres financements en cas de besoin. Il ne faut pas que le montant de son endettement dépasse ses capitaux propres.

1.5. Amélioration de la capacité d'autofinancement

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. Elle résulte de la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables.

En effet, la société « MadaTextile » a une capacité d'autofinancement positive pour les trois années d'exercice. Cette valeur doit de rester positive et ne doit en aucun cas connaître une diminution.

Pour ce faire, l'entreprise doit de s'assurer d'encaisser toujours plus. Autrement dit, les charges décaissables doit être minimisées au maximum possible pour que les encaissements soit toujours largement positifs par rapport aux décaissements.

1.6. Amélioration de capacité de remboursement d'emprunt

Pour être capable de remboursement ses emprunts, la société doit être capable de les rembourser à moins de 3 ans. En effet, en 2015 et en 2016, l'entreprise a cette capacité. Il s'agit donc de lui conseiller pour garder cette situation.

Il faut tout d'abord que l'entreprise essaie de maintenir le même rythme de production de l'année 2015. En effet, cette année-là, ses recettes sont largement supérieures à ses dépenses, d'où sa capacité à faire à tous ses engagements.

Il faut également que l'entreprise réduit au maximum ses dettes bancaires comme en 2015 pour que son endettement net ne soit pas trop important. En effet, la trésorerie active de l'entreprise n'arrive pas à couvrir ses dettes.

1.7. Amélioration du seuil de rentabilité

Le calcul du seuil de rentabilité est important pour toute entreprise, il permet de déterminer le montant du chiffre d'affaires à réaliser au cours d'une période pour atteindre l'équilibre ou le point mort, c'est-à-dire avoir un résultat à zéro.

En 2014 et en 2015, le seuil de rentabilité fait partie des points forts de l'entreprise. Le chiffre d'affaires à réaliser afin d'avoir un résultat nul n'est pas trop élevé ce qui permet à l'entreprise d'avoir une marge pour faire face à des imprévus.

Ce seuil de rentabilité doit être gardé au même niveau ou amélioré pour permettre à l'entreprise d'avoir plus de marge. Pour cela, le chiffre d'affaires de l'entreprise doit réussir à couvrir ses charges fixes et ses charges variables. Les charges ne doivent jamais donc dépasser le montant du chiffre d'affaires réalisé.

1.8. Amélioration de la rentabilité économique

Ici, qu'importe si l'entreprise est surendettée ou pas. On mesure sa capacité à transformer en résultat ses capitaux, d'où qu'ils proviennent. Le calcul de la rentabilité économique est essentiellement destiné aux investisseurs financiers puisqu'il intègre dans les sommes mobilisées l'ensemble de la dette financière de l'entreprise.

En 2014, la rentabilité économique de l'entreprise est bonne. La raison de cette rentabilité économique est l'excédent brut d'exploitation de la société qui s'avère supérieur à son actif économique. Pour garder une bonne rentabilité économique, donc, la société est conseillée de réaliser un résultat d'exploitation largement supérieur à son actif économique.

1.9. Amélioration de la rentabilité financière

À moins d'être prêts à investir dans n'importe quoi, les actionnaires s'intéressent au taux de rendement des capitaux propres. D'où la nécessité de l'analyse de la rentabilité

financière de l'entreprise. Ce dernier est un indicateur de structure financière. C'est l'actif économique rapporté aux capitaux propres.

En 2014 et en 2015, l'entreprise dégage une rentabilité financière tolérable. Pour le bien de l'entreprise, cette situation a besoin d'une amélioration. Pour y parvenir, il est suggéré à l'entreprise de dégager plus de résultat par rapport à ses capitaux propres et d'éviter un résultat négatif.

Section II : Solutions de corrections des points faibles

Les points faibles de l'entreprise présentent une menace pour sa survie. Il est en conséquence indispensable de les rectifier pour que l'entreprise puisse s'en défaire le plus vite possible. Dans cette section, va se procéder les propositions de toutes les solutions correctives que l'entreprise pourrait envisager face aux problèmes.

Les points faibles sont en effet relevés suite à l'analyse des comptes annuels. Tout comme les forces, les faiblesses sont catégorisées en plusieurs délimitations :

- Au niveau de l'équilibre financier ;
- Au niveau de l'évolution de l'activité et de la rentabilité ;
- La capacité de remboursement d'emprunt pour l'année 2016 qui est assez critique ;
- Le délai de paiement des clients trop long ;
- Le délai de paiement fournisseur qui a connu une augmentation en 2016 ;
- Le délai de rotation de stock trop long ;
- Le seuil de rentabilité trop élevé en 2016 ;
- La rentabilité économique et financière médiocre en 2016 ;
- Les leviers économiques et financiers catastrophiques en 2016.

2.1. Réparation du déséquilibre financier

Lorsqu'on parle d'équilibre financier, c'est fonction de la cohérence qui existe entre ses ressources et ses emplois. Cette cohérence détermine en effet sa solvabilité et sa liquidité. L'équilibre financier est apprécié traditionnellement par l'étude de la relation entre le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie.

En effet, le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise a été négatif en 2014, c'est mauvais un signe évidemment. Mais l'entreprise s'est redressée en 2015 et 2016, elle a généré

un fonds de roulement positif, ce qui pourrait être bon pour la société. Dans la mesure où ce fonds de roulement arrive à couvrir les besoins en fonds de roulement. Ce qui n'est pas le cas de la société.

Les besoins en fonds de roulement de l'entreprise sont beaucoup trop élevés pour que le fonds de roulement arrive à le couvrir. D'où, finalement, la valeur de la trésorerie nette qui est négative durant toute les années d'exercice.

C'est un grand point faible car cela représente en effet une menace pour l'entreprise. Car l'entreprise fait recours à des crédits bancaires à court terme pour financer une partie de son besoin en fonds de roulement. C'est une mauvaise situation car la rotation des créances et dettes d'exploitation ne permet pas à la société de faire face aux remboursements des concours bancaires.

La situation idéale serait que le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement soient de mêmes valeurs pour donner une trésorerie nette nulle ou égale à zéro. Pour équilibrer sa structure financière plusieurs solutions sont possibles.

La première option est de diminuer le besoin en fonds de roulement. Elle peut également faire une augmentation du capital pour augmenter les ressources stables. Elle doit également réduire au maximum ses emplois stables. Il est également conseiller d'agir sur le résultat en produisant un résultat positif et en l'augmentant.

L'entreprise possède plus de trésorerie passive que de trésorerie active. C'est également une raison principale du déséquilibre. Pour cela, il est conseillé à l'entreprise de réduire cette trésorerie passive.

2.2. Réparation de l'activité et de la rentabilité

Il s'agit ici de résoudre les problèmes liés à l'évolution de l'activité et l'évolution de sa rentabilité. En effet, l'activité et la rentabilité de l'entreprise ne sont pas toujours en croissance. En 2015, ses éléments du compte de résultat évoluent, mais ce n'est pas le cas en 2016.

La diminution du chiffre d'affaires de 2015 à 2016 est estimée à plus de 60%. Ce qui est vraiment un pourcentage important. Cette diminution du chiffre d'affaires a entraîné un

résultat négatif en 2016. C'est dangereux mais aussi c'est un mauvais signe pour l'activité de l'entreprise. L'entreprise est sollicitée à redresser ce chiffre d'affaire.

Elle est, de ce fait, invitée à se faire connaître d'avantage. Elle doit également revoir sa politique de production et d'approvisionnement. La révision de sa politique commerciale est aussi indispensable. Il lui est conseillé de mettre en place au sein de l'entreprise un service Marketing. Mais encore, elle pourrait mettre en place une politique de formation en vue de redynamiser le personnel.

2.3. Rétablissement de la capacité de remboursement d'emprunt

La capacité de remboursement d'emprunt de la société « MadaTextile » en 2016 » est très mauvaise. En effet, durant cette période, elle met plus de huit (08) ans pour pouvoir rembourser ses emprunts en s'autofinancant.

L'entreprise est invitée à augmenter sa capacité d'autofinancement. Cela se traduit par l'augmentation des produits encaissables. En même temps elle pourrait, revoir toutes ces charges et essayer de les diminuer au maximum.

2.4. Modification des délais de paiements

Comme diagnostiquée, le délai de paiement clients et le délai de paiement fournisseurs ne sont pas assez courts. L'entreprise devra revoir les procédures de recouvrement client. Le délai de paiement client est un indicateur qui exprime le nombre de jours qui sépare la livraison d'un bien, ou l'exécution d'un service, de l'encaissement de la créance correspondante. Il est donc intéressant d'optimiser cette durée. En conséquence, le délai de paiement client doit être raccourci comme possible. La société est donc invitée à négocier ce délai avec ses clients. Car la durée du crédit clients impacte la trésorerie de l'entreprise. Plus la durée est élevée, plus le besoin en fonds de roulement (BFR) le sera.

En ce qui concerne le délai de paiement entre entreprises, il est souvent peu respecté, avec des dépassements fréquents des dates limites applicables. La législation prévoit pourtant des règles précises en la matière.

En effet, le délai de paiement des fournisseurs est de 40 jours en 2015 et de 60 jours en 2016. Pour ne pas augmenter le risque d'augmenter ses dettes, le délai de paiement idéal pour l'entreprise est le délai de 40 jours comme en 2015. En conséquence, la société doit donc

respecter ce délai de 30 jours. Les délais de paiement clients et fournisseurs doivent être équilibrés. Le délai de paiement clients doit être plus court que celui du délai de paiement fournisseurs.

2.5. Modification des délais de rotation de stocks

La rotation des stocks mesure la fréquence à laquelle les stocks de l'entreprise se renouvellent. Une rotation rapide est généralement signe d'un bon niveau d'activité. Pour l'entreprise, le délai de rotation de stock est trop élancé.

Effectivement, en raison de la longueur du cycle de fabrication, la rotation des stocks dans l'industrie est généralement plus lente que dans les entreprises commerciales. Mais en principe, une rotation rapide des stocks est signe d'un bon niveau d'activité de l'entreprise, car elle signifie une optimisation de la gestion des ventes et des approvisionnements.

Il convient à l'entreprise de surveiller attentivement le niveau pour trouver un bon équilibre afin d'éviter les ruptures de stocks qui pourraient nuire à l'image de l'entreprise et faire perdre des ventes.

2.6. Réparation du seuil de rentabilité

La finalité du seuil de rentabilité est de déterminer le chiffre d'affaires minimum pour être rentable. En 2016, le résultat de l'entreprise est négatif donc le ratio du seuil de rentabilité est en conséquence négatif. Cela signifie également que le seuil de rentabilité ne sera pas atteint dans l'année pour la structure de cout existante.

Pour corriger cette faiblesse, l'entreprise devra penser à diminuer ses charges fixes. Il est également possible de jouer sur le taux de marge des couts variables. Il faudrait augmenter ce taux pour diminuer le seuil de rentabilité trop élevé.

L'augmentation du chiffre d'affaires pourra jouer un rôle important dans l'augmentation du taux de marge sur couts variables. La société pourrait également opter pour la diminution des charges variables.

2.7. Réparation de la rentabilité économique et financière

La rentabilité économique de l'entreprise est très faible en 2016. En effet, la société ne dégage pas suffisamment de résultat économique pour faire face à ses actifs économiques. Ce qui représente un grand risque pour l'entreprise.

Par la même occasion, la rentabilité financière de l'entreprise est négative. Le résultat net négatif de 2016, a eu un mauvais impact sur la rentabilité financière de l'entreprise.

Pour corriger ces menaces, il faudrait que l'entreprise produise un résultat positif. Elle devra donc optimiser au maximum son résultat économique.

2.8. Réparation des effets de leviers

L'effet de levier désigne l'utilisation de l'endettement pour augmenter la capacité d'investissement d'une entreprise, d'un organisme financier ou d'un particulier et l'impact de cette utilisation sur la rentabilité des capitaux propres investis. L'effet de levier augmente la rentabilité des capitaux propres tant que le coût de l'endettement est inférieur à l'augmentation des bénéfices obtenus grâce à l'endettement. Dans le cas inverse il devient négatif.

Pour le cas de la société « MadaTextile », l'effet de levier joue défavorablement à la rentabilité économique et financière de l'entreprise. L'origine de cela est encore la réalisation du résultat d'exploitation négatif en 2016. En effet, l'endettement de l'entreprise est supérieur aux résultats obtenus. On parle ici d'effet de massue.

Pour y remédier, la société doit penser à réduire son taux d'endettement net. L'entreprise ne doit plus s'endetter. Il doit également penser à augmenter son chiffre d'affaire.

Section III : Solutions d'ordre général

Pour une entreprise industrielle, du fait de la complexité de ce secteur, la société devra envisager quelques options. Ces suggestions d'amélioration d'ordre général ne lui seront que bénéfiques. Ils sont au nombre de trois solutions :

- L'achat d'un nouveau logiciel ;
- La mise en place d'un tableau de bord ;
- La mise en place d'une fonction de contrôle de gestion

3.1. Utilisation de logiciels industriels

Suite à l'analyse des comptes annuels de l'entreprise, il est remarqué que le logiciel informatique de la société est déjà amorti. Cela veut dire que la société n'a pas pensé à changer de logiciels.

En conséquence, la société « MadaTextile » est invitée à investir dans l'achat et l'utilisation d'un nouveau logiciel. Le logiciel informatique qui lui est suggéré est le logiciel ERP (Enterprise Resource Planning), logiciel de gestion de production HERAKLES ERP GPAO (Gestion de la production assistée par ordinateur). C'est un progiciel de gestion intégré spécialisé pour les entreprises industrielles ayant des besoins de fabrication soit à l'affaire, soit sur prévision de livraisons soit sur niveau de stock.

Les solutions de gestion de production (GPAO) permettent de préparer, de planifier, de suivre en temps réel et d'analyser les productions et les fabrications des entreprises industrielles.

3.2. Mise en place d'un tableau de bord

L'activité de l'entreprise est déjà considérée comme activité complexe. Elle mérite donc plus d'attention que les entreprises d'autres secteurs. La mise en place d'un tableau de bord lui est donc suggérée.

Le tableau de bord permet d'obtenir un constat d'ensemble de l'entreprise. Il synthétise les points clés de l'activité réalisée et poursuit deux objectifs : piloter l'entreprise vers la réalisation de sa performance et prévenir les difficultés en anticipant les solutions possibles.

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision très important. Il remplit notamment les rôles suivants :

- c'est un système d'alerte et également d'actions : il permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont détectés entre ce qui est prévu et ce qui se passe réellement,

- c'est ensuite un moyen d'apprentissage car le chef d'entreprise tire des conclusions sur les écarts constatés et les actions mises en place pour corriger les dysfonctionnements,
- enfin, il permet également au chef d'entreprise de se projeter en avant et d'avoir ainsi des informations pour établir ses prévisions.

Le tableau de bord permet donc au chef d'entreprise d'être réactif en cas de problème. Mais encore il assure la bonne prise de décisions en s'appuyant sur des éléments objectifs.

3.3. Mise en place d'une fonction de contrôle de gestion

Le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise confirme l'affirmation que l'entreprise industrielle est un secteur délicat. De ce fait, il est indispensable pour une entreprise d'industrie textile dans l'envergure la société «MadaTextile» de recruter un contrôleur de gestion. Cette personne pourra plus facilement diagnostiquer les dysfonctionnements des systèmes de pilotage et s'approprier des outils et en connaître les points forts et points faibles de l'entreprise.

Le contrôle de gestion est un processus permanent de pilotage global de l'entreprise et de mesure en temps réel des réalisations dans une optique de perfectionnement de la performance au sein de l'entreprise. C'est un outil d'aide à la prise de décision qui évalue l'efficience et l'efficacité de la mise en œuvre des ressources de l'entreprise.

Le contrôle de gestion s'adresse aux opérationnels mais aussi aux gestionnaires de l'entreprise en vue de leur permettre d'avoir une idée plus précise sur les coûts de l'entreprise, de mieux orienter la stratégie de l'entreprise et de leur procurer des outils de pilotage et de suivi des objectifs.

Le contrôle de gestion doit s'assurer, via le système d'information, de la véracité des données comptables d'une part, de la trajectoire de l'entreprise par rapport à l'objectif fixé par la direction d'autre part. Pour cela, il s'appuie sur plusieurs outils :

- Prévision à court terme : Fixation des objectifs
- Suivi des performances : La comptabilité analytique, le tableau de bord et le contrôle budgétaire ;
- Analyse des écarts : Les réactions ;
- Assistance et conseil aux managers ;
- Action de correction et simulation.

Chapitre VII : Plans de mise en œuvre

Un plan de mise en œuvre reprend les principaux éléments des stratégies et permet de définir comment les atteindre et en combien de temps. Toutes les solutions proposées récemment ont chacun ces plans de mise en œuvre.

Ce chapitre est de ce fait divisé en trois sections bien distinctes. La première section traite la planification de la réalisation des solutions d'amélioration des points forts. La deuxième section s'intéresse aux plans de mises en œuvre des solutions proposées pour corriger les points faibles de l'entreprise. Et la troisième section est consacrée aux plans de réalisation des solutions d'ordre général.

Section I : Plans de mise en œuvre des solutions d'amélioration

Pour mettre en œuvre les solutions d'améliorations des points forts cette section est divisée en plusieurs parties. Plusieurs sous sections sont réservés pour la planification de la réalisation de ses solutions. Ce sont les plans d'amélioration : de la solvabilité, de la capacité de financement des immobilisations, de la liquidité, du taux d'endettement, de la capacité d'autofinancement et de la capacité de remboursement d'emprunt. L'amélioration du seuil de rentabilité ainsi que celle la rentabilité économique et financière seront vue dans la prochaine section.

1.1. Plan d'amélioration de la solvabilité

Comme mentionné précédemment, pour améliorer la solvabilité de l'entreprise, il faudrait maintenir la situation actuelle des actifs et des dettes de l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise doit s'assurer que ses dettes ne dépassent pas ses actifs. Elle doit donc garder une marge entre la valeur de ses actifs et de ses dettes.

L'entreprise pourrait effectuer les achats d'immobilisations ou s'endetter mais à condition que les dettes ne soient pas trop importantes au point de dégager un mauvais ratio de solvabilité. En effet, elle ne doit pas augmenter ses dettes.

Afin de réaliser l'amélioration de la solvabilité de l'entreprise, il faut se rappeler qu'il est principalement déterminé par la qualité de la structure et de la composition de l'actif courant. Après tout, la solvabilité est la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à temps. Et cela peut être fait au détriment de la vente rapide des actifs.

Améliorer la solvabilité revient à augmenter les fonds propres par rapport aux fonds de tiers. La diminution du total du bilan entraîne également une meilleure solvabilité. Dans ce cadre, la réduction du bilan est également souvent appelée : la conversion des actifs immobilisés en actifs courants, permettant ensuite de payer les dettes. Le bilan total se réduit de cette façon. L'entreprise pourrait vendre par exemple leurs bureaux, pour les prendre ensuite en leasing pour pouvoir rembourser ses dettes.

1.2. Plan d'amélioration de la capacité de financement des immobilisations

Pour améliorer la capacité de financement des immobilisations, il est dit qu'il faudrait que l'entreprise garde l'équilibre que ses ressources de long terme financent ses actifs de long terme. La valeur immobilisée nette doit donc toujours rester largement inférieur aux capitaux permanents.

Pour ce faire, lorsque l'entreprise remarque une grande augmentation des valeurs immobilisées nettes, elle pourrait opter pour l'augmentation de capital. Elle peut également penser à vendre ses immobilisations pour ensuite les louer en leasing.

1.3. Plan d'amélioration de la liquidité

Pour rappel, l'entreprise doit maîtriser ses finances en bien gérant ses liquidités pour améliorer la liquidité de l'entreprise. Elle doit en conséquence veiller à ce que la valeur des dettes à court terme de l'entreprise ne doit pas dépasser la valeur de ses actifs à court terme.

Pour ce faire, l'entreprise doit dresser un tableau des flux de trésorerie et faire un suivi rigoureux. L'utilisation d'un chiffrier électronique ou d'un autre outil informatique peut grandement aider à voir l'évolution des liquidités, juger des risques et poser des gestes concrets en vue de parer aux problèmes éventuels.

Il faut tout d'abord établir la liste des entrées et des sorties de fonds par période généralement pour chaque mois. Puis, partant du solde des liquidités du début, il faut calculer le niveau de liquidités à la fin de chaque période en tenant compte des entrées et des sorties de fonds pour chaque.

L'entreprise pourrait songer à gérer de près tous les éléments du fonds de roulement. Autrement dit, il faudrait qu'elle fasse un suivi continu des éléments de fonds de roulement avant toute opération.

1.4. Plan d'amélioration du taux d'endettement

Pour rappel, il ne faut pas que le taux d'endettement de la société augmente pour assurer sa pérennité. Ce taux doit rester inférieur à 1. Pour ce faire, un taux d'endettement minimal doit être fixé et respecté par la société pour garder cet équilibre ou pour pouvoir obtenir d'autres financements en cas de besoin. Il ne faut pas que le montant de son endettement dépasse ses capitaux propres.

Pour fixer un taux d'endettement minimal, il faut que l'entreprise se réfère à la situation financière qui lui a été le plus profitable par exemple l'année 2015. L'endettement minimum de la société pourrait être limitée à Ar 500 000 000. Il va donc falloir rembourser les dettes à court terme.

1.5. Plan d'amélioration de la capacité d'autofinancement

Pour améliorer sa capacité d'autofinancement, l'entreprise doit de s'assurer d'encaisser toujours plus. Autrement dit, les charges décaissables doit être minimisées au maximum possible pour que les encaissements soit toujours largement positifs par rapport aux décaissements.

Pour ce faire, elle doit tout d'abord établir un tableau qui montre toutes les charges de l'entreprise. Ensuite, il faut analyser chaque charge et essayer de trouver un moyen de les réduire.

Pour que ses encaissements soient maximisés comme ils le méritent, il faut que l'entreprise augmente son chiffre d'affaires. Elle pourrait penser à augmenter le prix de certains produits.

1.6. Plan d'amélioration de capacité de remboursement d'emprunt

Pour améliorer la capacité de remboursement d'emprunt. Pour rappel, il faut que l'entreprise essaie de maintenir le même rythme de production de l'année 2015. En effet, cette année-là, ses recettes sont largement supérieures à ses dépenses, d'où sa capacité à faire à tous ses engagements.

Il faut également que l'entreprise réduit au maximum ses dettes bancaires comme en 2015 pour que son endettement net ne soit pas trop important. En effet, la trésorerie active de l'entreprise n'arrive pas à couvrir ses dettes.

Pour réduire ses dettes bancaires, elle doit les rembourser. Et pour avoir le fonds de remboursement, elle est invitée à faire un emprunt à long terme auprès d'un établissement de crédit. Elle pourrait opter aussi pour le crédit-bail, c'est l'idéal vu son taux d'endettement.

Section II : Plans de mises en œuvre des solutions de correction

Des solutions sont proposées pour corriger les points faibles diagnostiqués lors de l'analyse financière de la société « MadaTextile ». Cette section est consacrée aux plans de mises en œuvre de ces solutions.

2.1. Plan de réparation du déséquilibre financier

Pour rappel, la première option pour corriger le déséquilibre financier est de diminuer le besoin en fonds de roulement. La société peut, en conséquence, agir sur les créances clients, en améliorant le suivi des créances clients, au moyen d'un système de relance efficace. Elle pourrait aussi envisager l'action sur les stocks. Il pourrait donc, essayer d'accélérer le processus de livraison afin d'augmenter la rotation des stocks. Et enfin, elle peut agir sur ses dettes. Au niveau des charges sociales, l'entreprise peut opter pour un paiement trimestriel plutôt que mensuel de ses charges sociales.

Elle peut également faire une augmentation du capital pour augmenter les ressources stables. En effet, un conseil général des actionnaires doit précéder cette option.

Elle doit également réduire au maximum ses emplois stables. Cela peut se réaliser en optant pour la cession d'actif et se remettre au leasing de certaines immobilisations.

Il est également conseiller d'agir sur le résultat en produisant un résultat positif et en l'augmentant. Pour ce faire, il faudrait augmenter le chiffre d'affaire, soit en augmentant le prix d'un ou de certains produits et soit d'augmenter la quantité produite et renforcer les actions publicitaires.

L'entreprise possède plus de trésorerie passive que de trésorerie active. C'est également une raison principale du déséquilibre. Pour cela, il est conseillé à l'entreprise de réduire cette trésorerie passive. Pour ce faire, elle doit rembourser ses dettes à court terme. En conséquence, elle doit opter pour l'option de financement par crédit-bail.

2.2. Plan de réparation de l'activité et de la rentabilité

Pour réparer les problèmes liés à l'évolution de l'activité et de la rentabilité, l'entreprise est invitée à se faire connaître d'avantage. Elle doit en effet, renforcer les actions publicitaires.

Elle doit également revoir sa politique de production et d'approvisionnement. La révision de sa politique commerciale est aussi indispensable. Elle doit modifier toutes ces politiques en détectant les failles.

Il lui est conseillé de mettre en place au sein de l'entreprise un service Marketing. Pour ce faire, l'entreprise doit envisager le recrutement d'un responsable marketing.

Mais encore, elle pourrait mettre en place une politique de formation en vue de redynamiser le personnel. Par exemple : confier de mini missions valorisantes ou complimenter le personnel quand il fait un bon travail.

2.3. Plan de modification des délais de paiements

En rappel, le délai de paiement client doit être raccourci comme possible. La société est donc invitée à négocier ce délai avec ses clients. Elle est donc invitée à envoyer des mails de négociation aux clients de payer au bout de 30 jours.

Ensuite, la société doit aussi respecter le délai de 40 jours pour le paiement de ces fournisseurs. Les délais de paiement clients et fournisseurs doivent être équilibrés. Le délai de paiement clients doit être plus court que celui du délai de paiement fournisseurs.

Suite à la négociation client, si celle-ci a été approuvée par le client, l'entreprise doit donc de payer ses fournisseurs 10 jours après le paiement des clients.

2.4. Plan de modification des délais de rotation de stocks

Pour améliorer la rotation des stocks, il convient à l'entreprise de surveiller attentivement le niveau pour trouver un bon équilibre afin d'éviter les ruptures de stocks qui pourraient nuire à l'image de l'entreprise et faire perdre des ventes. Elle doit faire une bonne estimation des commandes en se basant sur les achats effectués par chaque client tous les mois.

En effet, elle doit envisagée la gestion des approvisionnements. Elle doit encore faire une bonne estimation des commandes. Dans le cas où il reste plusieurs articles en stock, l'entreprise pourrait opter pour la mise en solde de ces produits.

2.5. Plan de réparation du seuil de rentabilité

Pour corriger cette faiblesse, l'entreprise devra penser à diminuer ses charges fixes. Il doit lister les charges fixes et identifier celles qui pourraient être réduites. Par exemple réduire les charges du personnel en licenciant quelque personnel. Pour rendre ce scenario possible, il faudrait analyser chaque employé selon plusieurs critères comme l'ancienneté, l'expérience ou l'assiduité. Le licenciement se fera sur la base de cette analyse. Les employés non licencier devra par contre obtenir une petite augmentation salariale car leur travail augment en conséquence. Il est remarqué que les primes sont aussi trop élevées d'où la valeur haussée des charges fixes. Subséquemment l'entreprise devra diminuer ces charges de primes pour améliorer son seuil de rentabilité.

Il est également possible de jouer sur le taux de marge des couts variables. Il faudrait augmenter ce taux pour diminuer le seuil de rentabilité trop élevé. L'augmentation du chiffre d'affaires pourra jouer un rôle important dans l'augmentation du taux de marge sur couts variables. En effet, l'entreprise pourra envisager de vendre plus de produit ou bien d'augmenter le prix de ces articles.

La société pourrait également opter pour la diminution des charges variables. Elle doit identifier quelles charges sont réductibles. Par exemple, il faut diminuer les charges téléphoniques, les charges de voyage et déplacements.

2.6. Plan de réparation des risques liés à la rentabilité

Pour corriger les menaces sur sa rentabilité économique et financière, il faudrait que l'entreprise produise un résultat positif. Elle devra donc optimiser au maximum son résultat économique. Pour ce faire, elle doit augmenter son chiffre d'affaires. En conséquence, elle doit vendre plus de produit en augmentant le prix de quelques articles ou en augmentant les quantités vendues.

En ce qui concerne les effets de leviers, l'entreprise ne doit plus s'endetter. Elle doit donc rembourser ses dettes actuelles. Si elle a besoin de financement, elle pourra opter pour le financement par crédit-bail.

Section III : Plans de mise en œuvre des solutions d'ordre général

Les solutions d'ordre général ont eux aussi leur plans de mises en œuvres. Elles sont traitées dans la présente section. En effet, il s'agit, en premier lieu, de la réalisation de l'achat de nouveau logiciel informatique. En second lieu, la section actuelle s'intéresse à la réalisation de la mise en place du tableau de bord au sein de la société. Et enfin, en dernier lieu, la réalisation de la mise en place du système de gestion.

3.1. Réalisation de l'achat de nouveaux logiciels

Pour rappel, le logiciel informatique proposé à l'entreprise est un progiciel de gestion intégrée. Il s'agit d'un logiciel qui correspond secteur d'activité de l'entreprise. Le logiciel en question est le logiciel de la production assistée par ordinateur (GPAO).

En effet, l'achat du nouveau logiciel informatique est synonyme d'investissement. Il est donc logique de dépenser de l'argent dans l'achat de ce bien. Pour ne pas augmenter les charges de l'entreprise, il serait meilleur d'organiser une réunion entre les actionnaires de l'entreprise. Cette réunion discutera de ce projet d'achat de nouveaux logiciels.

Il est suggéré aux actionnaires de se mettre d'accord pour considérer l'achat de cette immobilisations indispensables. L'achat du logiciel ne sera donc pas une charge mais un investissement. Il pourra être réalisé par les actionnaires, par apport en nature. Ce qui augmentera le capital de l'entreprise.

Après l'achat de ce logiciel, il est par la suite indispensable de former le responsable pour pouvoir la maîtriser maîtrise. Comme toute formation a un cout, la société doit envisagée un autre décaissement. La personne la plus concernée par la formation est le responsable de production. Une fois le logiciel maîtrisé par le responsable de production, ce dernier pourra former quelque membre de personnel qui pourrait être concernée.

3.2. Réalisation de la mise en place d'un tableau de bord

Pour mettre en place un tableau de bord, plusieurs étapes sont à suivre. Avant de suivre cette étape, il faut trouver la personne qui sera responsable de l'établissement de ce tableau de bord. Il est conseillé de remettre cette fonction à un contrôleur de gestion. Il a la qualité requise pour que le tableau de bord établi soit efficace. La mise en œuvre de la mise en place d'une fonction de contrôle de gestion sera vue dans la prochaine sous-section.

Comme mentionné précédemment, il existe des étapes qu'il faut suivre pour mettre en place un tableau de bord. Ce sont de :

- fixer les objectifs que l'entreprise doit atteindre ;
- lister les points clés à suivre pour que l'entreprise parvienne à réaliser ses objectifs ;
- déterminer quels sont les indicateurs qui permettent de mesurer ces points clés ;
- fixer le « circuit » du tableau de bord : savoir qui renseigne telle ou telle donnée ? qui valide ? qui sont les destinataires ? ;
- créer le projet de tableau de bord ;
- mettre en place une phase de tests ;
- tirer les conclusions de ces tests et éventuellement rectifier le tableau de bord ;
- valider la version finale et le mettre en place définitivement.

Pour réussir son tableau de bord, il faut veiller à y faire figurer uniquement les indicateurs essentiels et éviter de mettre trop d'informations ; déterminer correctement le circuit de l'information qui sert à l'alimenter et le mettre à disposition des bonnes personnes. Le tableau ci- après présente le modèle de tableau de bord que l'entreprise pourrait avoir besoin.

Tableau 1. Modèle de tableau de bord de gestion industrielle

| | | Mois : | | | |
|-----------------------------|--|--------------|------|--------------------|-------------------|
| • Indicateurs économiques | | Prévu | Réel | Écart (prévu-réel) | Action corrective |
| CA | | | | | |
| CA par client | | | | | |
| Nombre de clients | | | | | |
| Nombres de nouveaux clients | | | | | |
| CA par famille de produits | | | | | |
| Marge de production | | | | | |
| Charges fixes | | | | | |
| Charges variables | | | | | |
| Stocks (en valeur) | | | | | |
| • Indicateurs physiques | | Prévu | Réel | Écart (prévu-réel) | Action corrective |
| Délais de livraison | | | | | |
| Satisfaction client | | | | | |

Source : Auteur, Aout 2017

Il y a plusieurs types de tableau de bord : les tableaux de bord orientés stratégie appelés tableaux de bord stratégiques ou « balanced scorecard »; les tableaux de bord de contrôle des coûts appelés tableaux de bord budgétaires ; les tableaux de bord de performance appelés tableaux de bord opérationnels. Le modèle choisi récemment est un tableau de bord de gestion.

3.3. Réalisation de la mise en place d'une fonction de contrôle de gestion

Mettre en place le contrôle de gestion implique de penser son organisation administrative. En effet, il est indispensable de recruter un contrôleur de gestion. Pour ce faire, la société devra effectuer une offre d'emploi de contrôleur de gestion.

Le profil du contrôleur de gestion est d'avoir une solide formation comptable et financière et une bonne maîtrise de l'informatique. Ses qualités majeures sont : la capacité d'analyse et de synthèse ; l'esprit critique ainsi que les capacités d'organisation et de planification. Le contrôleur de gestion doit également avoir de bonnes qualités relationnelles pour créer un climat de confiance avec ses interlocuteurs. Il doit aussi faire preuve de diplomatie pour imposer ses procédures. Les profils sont alors particulièrement appréciés pour le contrôle de gestion industriel ou technique.

Le contrôle de gestion doit être indépendant de la direction financière et placé sous l'autorité de la direction générale. Mais il n'est pas aussi interdit de l'intégrer à la fonction financière.

Le contrôle de gestion doit être présent à tous les niveaux et dans toutes les fonctions avec deux buts principaux. Il doit permettre à chaque manager de piloter son unité de gestion pour prévoir et programmer des moyens et des étapes, contrôler les performances et réagir. Il doit également permettre à chaque manager de présenter les résultats qu'il a obtenus, les décisions qu'il a prises, l'objectif vers lequel il se dirige.

La mise en place du contrôle de gestion dans l'entreprise se concrétise par une comptabilité à jour, une comptabilité analytique, une organisation administrative adéquate et enfin par l'animation des équipes à travers des indicateurs de performance.

Chapitre VIII : Impacts des solutions proposées sur l'entreprise

Ce chapitre est destiné aux impacts que peuvent engendrer les solutions proposées. Il est divisé en deux sections : le premier s'intéresse aux impacts des solutions sur la finance et le second les impacts des solutions sur la gestion de l'entreprise.

Section I : Impacts dans la finance

Cette section traite les impacts des solutions proposées sur la finance de l'entreprise. Elle est sectionnée en (04) quatre catégories. Ce sont : les impacts de l'amélioration de l'équilibre financier, les impacts de l'amélioration de l'activité et les impacts de l'amélioration de la rentabilité.

1.1. Impact de l'amélioration de l'équilibre financier

L'amélioration du déséquilibre financier est un bon point. En effet, la correction agit sur la trésorerie nette de l'entreprise. Suites à l'application des solutions proposées, l'entreprise pourrait avoir une structure financière équilibrée.

Au fur et à mesure de leur utilisation, les ressources de long terme vont contribuer à créer de la valeur et rentabiliser les investissement de long terme, si bien qu'un bien acheté avec des ressources de long terme (du capital de départ par exemple) ayant servi durant plusieurs année et ayant été amorti pourra créer une plus-value pour l'entreprise si celui-ci est revendu une fois sa valeur amortie. Et en jouant sur ces délais de paiement clients et fournisseurs, la société pourra diminuer son BFR

En ce qui concerne la rotation des stocks, en principe, une rotation rapide des stocks est signe d'un bon niveau d'activité de l'entreprise, car elle signifie une optimisation de la gestion des ventes et des approvisionnements. Par ailleurs, plus les stocks sont faibles, plus le besoin en fonds de roulement est faible et donc moins les ressources nécessaires à son financement sont importantes. Il convient toutefois de surveiller attentivement le niveau pour trouver un bon équilibre afin d'éviter les ruptures de stocks qui pourraient nuire à l'image de l'entreprise et faire perdre des ventes.

1.2. Impact de l'amélioration de l'activité

Les impacts de l'amélioration de l'activité sont positifs. Cette amélioration permettra à l'entreprise de générer un bon chiffre d'affaires. En conséquence, les résultats de l'exercice pourront augmenter voire même se positiver.

L'évolution de l'activité pourra par la suite être en croissance. Les solutions proposées aident l'entreprise à maintenir une stabilité sur l'évolution du chiffre d'affaires et de la marge de production.

1.3. Impact de l'amélioration de la rentabilité

La rentabilité est un indicateur général de santé de l'entreprise. L'entrepreneur est toujours en quête d'une bonne santé. Que l'activité soit rentable ou pas encore, la volonté de l'améliorer et d'atteindre un niveau de confort est une préoccupation majeure des dirigeants d'entreprise. En conséquence, l'amélioration de la rentabilité aide les actionnaires à prendre des décisions sur leur stratégie.

1.4. Impact de l'amélioration de la liquidité

L'examen de chaque période permet à l'entreprise de voir comment fluctue l'encaisse, ainsi que la marge de crédit s'il y a lieu. Le suivi des encaissements et des décaissements au fil des jours permet d'anticiper les problèmes. Il favorise un suivi rigoureux des comptes recevables et, au besoin, de retarder les paiements discrétionnaires.

Section II : Impacts dans la gestion

La présente section traite les impacts que peuvent avoir les solutions d'ordre général proposées aux dirigeants de l'entreprise. Ces impacts sont proportionnels à chaque solution. Autrement dit, l'achat de nouveaux logiciels, la mise en place d'un tableau de bord et la mise en place d'un system de gestion ont chacun des impacts pour l'entreprise.

2.1. Impact de l'achat de nouveaux logiciels

L'achat du nouveau logiciel informatique donne à l'entreprise un avantage concurrentiel. La GPAO (Gestion de Production Assistée par Ordinateur) est un logiciel métier permettant de gérer la partie production d'une entreprise industrielle tout en intégrant une commerciale. Ce logiciel optimise les processus de gestion des flux économiques et financiers.

L'ERP GPAO permet de combiner une comptabilité avec la gestion de production sur une même base de données. Ce logiciel améliore la productivité et la traçabilité des activités. Le premier concerne le stockage : de nombreuses données sont à conserver et l'informatisation permet de le faire de façon rapide et sûre. Il est aussi possible de réaliser de nombreux calculs via l'ordinateur qui seraient bien plus fastidieux à la main. Enfin, des simulations peuvent être gérées afin de faire les meilleurs de choix de production, notamment au niveau de la planification et de l'ordonnancement.

Il permet également à l'entreprise de pallier des problèmes souvent rencontrés au sein des organisations : l'incertitude sur la qualité des données, une interconnexion inexistante entre les différents services de l'entreprise ou encore un antagonisme sur les critères de performances dans les différents services.

La mise en place de ce logiciel a aussi ses inconvénients. Sa mise en œuvre est plus ou moins complexe. Le matériel, la licence, l'intégration, la formation et la maintenance ont un coût. Le personnel de l'entreprise aura aussi quelques difficultés d'appropriation liées aux changements.

Sa mise en place dans l'entreprise entraîne des changements importants des habitudes de travail d'une grande partie des employés et requiert l'implication de l'ensemble du management.

Choisir un logiciel de GPAO permet de contrôler les activités de l'entreprise industrielle grâce à la maîtrise des flux et à la planification de la production. Il permettra à l'entreprise d'être plus performante et plus rentable, notamment grâce au reporting de production mis en place. Ainsi, les coûts et délais seront respectés et la coordination inter services sera renforcée afin d'atteindre les objectifs fixés.

2.2. Impact de la mise en place d'un tableau de bord

Un tableau de bord mesure la performance de l'entreprise. Il indique notamment à l'entreprise les tendances, les situations problématiques ou hors normes et les écarts avec ses propres objectifs ou avec le marché.

Les impacts de la mise en place de ce tableau de bord dans l'entreprise est le fait que c'est l'élément sans lequel toute démarche d'amélioration est impossible. Autrement dit, il est

impossible d'améliorer ce que l'on ne mesure pas. Il réduit le temps nécessaire à la prise de décisions.

Ce tableau permet un accès simple aux données clés au moment approprié. Il ne est pas sollicité que des manipulations soient refaites à chaque fois. Il permet à l'entreprise de croiser l'information de plusieurs systèmes informatiques d'une manière automatisée et d'avoir un portrait global de ses opérations en temps réel.

Un tableau de bord permet d'enclencher des actions correctives sur le champ. Il permet de réunir les gestionnaires autour d'objectifs communs, qui sont clairement communiqués à travers l'entreprise ; la mobilisation des employés vers des objectifs communs et d'effectuer une meilleure veille sur le marché.

En résumé, la mise en place du tableau de bord dans l'entreprise n'a que des impacts positifs pour la société. En plus, il n'est pas obligatoire de faire appel à un contrôleur de gestion pour la mettre en place. Le dirigeant pourrait s'en charger lui-même.

2.3. Impact de la mise en place d'un contrôleur de gestion

Mettre en place une fonction de contrôle de gestion en adéquation avec le milieu industriel propre à l'activité de l'entreprise, va optimiser la performance liée à l'activité. Que l'entreprise soit en plein développement ou qu'elle traverse des difficultés passagères, le contrôle de gestion sera un des outils qui vont lui permettre de traverser la crise.

En effet, le contrôle de gestion a pour vocation de s'assurer qu'il y ait concordance entre les stratégies définies et les performances réalisées. Cet outil permet ainsi de contrôler, maîtriser, mesurer et analyser tous les aspects inhérents à votre activité. L'organisation, le service, le marché et les clients sont donc rigoureusement étudiés. Les résultats obtenus seront présentés sous forme de tableaux de bord. Analytiques et synthétiques, ces outils de pilotage permettront de mettre le doigt sur les axes d'amélioration possibles et de définir les moyens pour y arriver.

Le contrôle de gestion doit veiller à la véracité et au bon recueil des informations. Il facilite la détermination des indicateurs probants dans le cadre de sa collaboration avec le management.

En conséquence, si l'entreprise désire améliorer ses prestations de service, il est important de faire un suivi régulier pour vérifier si les actions vont dans le sens des objectifs

fixés. Ainsi en s'assurant des états financiers, il est possible de faire le lien entre les actions opérationnelles et les performances financières. Ainsi, le contrôle de gestion revient à :

- Vérifier que les objectifs mis en place par la stratégie d'entreprise sont bien suivis à partir des tableaux d'indicateurs et les statistiques d'exploitation ;
- Conseiller les opérationnels d'adapter leur travail et leurs performances en fonction du tableau d'indicateurs ;
- Émettre un avis et une critique constructive à la direction sur le choix des objectifs.

En définitive, le suivi est impératif pour s'assurer que les opérations mises en œuvre mènent bien l'entreprise où elle le souhaite. Il faut savoir que les différents supports informatiques du contrôle de gestion vont être des systèmes d'information spécialisés comme certains logiciels de gestion proposés.

En tout état de cause, le contrôle de gestion est le service par excellence qui accompagne les acteurs opérationnels dans le développement de leurs performances. Concernant l'entreprise, cet outil apparaît comme le garde-fou protégeant contre certaines dérives.

En somme, il serait capital pour toute entreprise de s'assurer du bon suivi des stratégies qu'elle s'est fixée pour pouvoir atteindre ses objectifs. Le contrôleur de gestion aura donc un rôle clé dans l'anticipation des résultats.

CONCLUSION PARTIELLE

C'est ici que s'achève cette troisième partie. Elle a traité trois points essentiels : les propositions de solutions, les plans de mises en œuvre de ces dernières et les impacts qu'elles pourront engendrées.

Les solutions proposées à l'entreprise pour qu'elle résolve ses problèmes financiers sont catégorisées en trois rubriques. Le premier concerne la résolution des points forts, le second celle du point faible et le dernier celle d'ordre général. En effet pour améliorer les points forts de l'entreprise, il lui est suggéré d'améliorer sa solvabilité, d'améliorer sa capacité de financement des immobilisations, d'améliorer sa liquidité, d'améliorer son taux d'endettement, d'améliorer sa capacité d'autofinancement, d'améliorer sa capacité de remboursement d'emprunt, d'améliorer son seuil de rentabilité et enfin d'améliorer sa rentabilité économique et financière.

Pour résoudre les points faibles de l'entreprise, on lui suggère de réparer le déséquilibre financier, de réparer les problèmes liés à l'évolution de son activité et de sa rentabilité, de rétablir le problème lié à son capacité de remboursement d'emprunt, de modifier les délais de paiements des crédits clients et des fournisseurs, de modifier les délais de rotation de stocks, de réparer son seuil de rentabilité et de réparer les effets de levier.

Pour le conseil d'ordre général, l'entreprise est invitée à agir sur trois éléments essentiels. Il est conseillé à la société d'acheter un nouveau logiciel informatique. Ensuite, elle devrait mettre en place un tableau de bord. Et enfin, elle est invitée à mettre en place une fonction de contrôle de gestion.

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, il est important de souligner l'importance des entreprises d'audit à Madagascar, d'où la raison du choix de la réalisation stage au sein du cabinet CGA. L'audit comptable et financier est un examen des états financiers de l'entreprise, visant à vérifier leur sincérité, leur régularité, leur conformité et leur aptitude à refléter une image fidèle de l'entreprise. Cet examen est effectué par un professionnel indépendant appelé « Auditeur ».

En effet, un cabinet d'audit contribue au succès de plusieurs entreprises évite que ces dernières tombent en faillite. Pour ce faire, le cabinet prend en compte tous les éléments qui sont susceptibles d'être vérifiés et par la suite donne une opinion positive ou négative sur la situation financière ou générale de chaque entreprise. Il détecte toutes sortes d'anomalies, d'erreurs ou de fraudes suite à un contrat ou une obligation légale. Ce dernier protège autant les acteurs externes de chaque entreprise auditee que la société elle-même.

Le cabinet Auditeurs Associés-CGA est une société à responsabilité Limitée. Il donne du travail à plus d'une cinquantaine de personnes. Le président de la République actuel est l'associé fondateur du cabinet. Actuellement, le cabinet travaille avec plusieurs entités à l'échelle internationale. Le personnel du cabinet est jeune mais expérimenté. Le cabinet ne vérifie pas uniquement les comptes mais ce dernier effectue également la vérification de l'application des normes imposées sur les documents juridiques et fiscales.

Le cabinet d'audit peut, à la suite d'un contrat, établir la comptabilité d'une société. En effet, il y a encore des entreprises qui préfèrent externaliser ses opérations comptables. C'est le cas de la société « MadaTextile ». Elle est une cliente du cabinet AA-CGA.

La société « MadaTextile » est une société à responsabilité limitée gérée par une ou plusieurs personnes. C'est une société du secteur secondaire dans l'industrie textile. Son activité principale est la fabrication et l'exportation de vêtements de protection destinés aux travaux marins et routiers et aux travaux des champs ainsi que de vêtements de loisirs et de vêtements anti-froids et de pluies.

Le stage effectué dans le cabinet AA-CGA a permis la connaissance cette entreprise. En effet, cette dernière est l'objet du présent mémoire. Les états financiers de la société ont été délivrés pour étude financière par le cabinet. Cela a permis de fixer le thème du mémoire intitulé : **" Diagnostic financier-outil de prise de décision d'une entreprise industrielle- Cas de « MadaTextile » "**.

Il a de ce fait été possible de recueillir toutes les informations nécessaires pour effectuer cette analyse. L'analyse a été portée sur deux états financiers dont le bilan comptable et le compte de résultat mais les annexes et les différents rapports y afférents ont également été très utiles dans la réalisation de cette dernière.

Cinq étapes qui ont été suivis lors de ce diagnostic financier. Il s'agit en premier de la collecte d'informations au niveau du cabinet et par le moyen des revues documentaires ainsi que l'existence de plusieurs site web. Ensuite, il a fallu étudier l'environnement autour duquel évolue l'entreprise, il s'agit de son environnement interne et externe, Après, il s'agit de retraitier et synthétiser les informations du bilan et du compte de résultat en bilan fonctionnel et en tableau des soldes intermédiaires de gestion. Et puis s'est procédé l'analyse proprement dit en diagnostiquer les éventuels problèmes d'équilibre financier, de solvabilité, de profitabilité ou de liquidité que peuvent rencontrer l'entreprise. Enfin, se réalise la proposition des solutions.

Les objectifs qui ont été posés au départ ont tous été atteints. L'analyse de la situation financière de la société a permis de démontrer l'importance de l'analyse financière au sein d'une entreprise. Elle a permis de formuler un jugement de valeur sur la structure financière de l'entreprise. L'équilibre financier de la société a été apprécié suite à l'analyse, ainsi que sa rentabilité, sa solvabilité et sa situation d'endettement.

Avant de présenter le résultat de cette analyse, il est indispensable de répondre aux problématiques qui ont été posées dans l'introduction. En effet, **le diagnostic financier aide le dirigeant de l'entreprise « MadaTextile » à prendre des décisions.**

Les hypothèses ont été vérifiées. **En effet, la première hypothèse est refusée, l'entreprise n'est pas en équilibre financier. La deuxième hypothèse est également refusée car le chiffre d'affaires de la société ne connaisse pas une évolution constante. De ce fait, la profitabilité de l'entreprise n'assure pas l'épanouissement et la croissance de sa situation financière. La troisième hypothèse est vérifiée car l'entreprise dégage une capacité d'autofinancement positif. La société « MadaTextile » est capable d'assurer son autofinancement.**

A la fin de l'analyse des solutions ont été proposées à la société X, que ce soit en rapport avec sa situation générale, que ce soit en rapport avec sa situation financière. En effet, la société pourrait améliorer sa structure financière en augmentant son fonds de roulement et en diminuant ses besoins en fonds de roulement. L'augmentation du fonds de roulement implique la recherche de subvention, l'augmentation des capitaux permanents, l'incorporation de réserves ainsi que l'investissement personnel. La diminution du besoin en fonds de roulement se traduit par l'accord d'un délai de règlement plus court aux clients, de l'allongement des délais fournisseurs, de recourir à un financement bancaire à long terme.

Pour améliorer la situation de la solvabilité, la société « MadaTextile » peut envisager la minimisation de ses dettes à court terme et l'amélioration de sa trésorerie. Enfin pour améliorer son compte de résultat, elle devrait penser à augmenter son chiffre d'affaires en envisageant d'étendre son activité, à maîtriser ses charges c'est-à-dire supprimer ou réduire les charges inutiles. Le refinancement des immobilisations est également envisageable.

D'autres solutions d'ordre général sont également conseillées aux dirigeants de l'entreprise. Il s'agit d'acheter un nouveau logiciel informatique, de mettre en place un tableau de bord et une fonction de contrôle de gestion.

Dans cette étude, porter un jugement sur la situation financière de la société X reste un point parmi tant d'autres. « Mais est-il possible d'imaginer que l'entreprise offre d'autre produits pour améliorer sa situation financière? »

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE :

- BOOK **BAZET JEAN LUC - FAUCHER PASCAL** - Analyse financière ; Éditions NATHAN ; Année 2010 ; 256 pages
- BOOK **BEATRICE MEUNIER-ROCHER** - Le diagnostic financier ; Troisième édition ; Éditions d'organisation, Année 2003, 57 pages
- BOOK **COHEN, E.** - Analyse financière et développement financier, éd. Edicef, Paris, 1977, 04 pages
- BOOK **FLAVIEN TODY** - Les états financiers dans le PCG 2005 ; Quatrième Edition ; Février 2007 ; 99 pages
- BOOK **ELISABETH GENAIVRE** - Initiation à l'analyse financière en entreprise ; Principes et applications ; Éditions Publibook ; Année 2011 ; 14 pages
- BOOK **GERARD MELYON** - Gestion financière ; 4eme Edition ; Éditions Bréal ; 22 août 2007 - 287 pages
- BOOK **GUILLAUME MORDANT** - Méthodologie d'analyse financière; E9907 ; Année 1998 ; 106 pages
- BOOK **JACQUES VILLENEUVE** - Analyse d'états financiers par ratios ; Edition Québec ; Année 2003 ; 42 pages
- BOOK **ROBERT LAVAUD** -Comment mener une analyse financière, Dunod, 1982, 224 pages
- BOOK **SAMBA FALL** - Analyse du bilan comptable - le bilan financier ; Cours et exercice 02 Juin 2000 ; 16 pages

DOCUMENTS :

- BOOK **États financiers - société « MadaTextile »** ; par Auditeurs Associés - CGA ; Antananarivo, Année 2014 ; 06 pages
- BOOK **États financiers - société « MadaTextile »** ; par Auditeurs Associés - CGA ; Antananarivo, Année 2015 ; 08 pages
- BOOK **États financiers - société « MadaTextile »** ; par Auditeurs Associés - CGA ; Antananarivo, Année 2016 ; 11 pages
- BOOK **Plan comptables général 2005** ; Conseil Supérieur de la Comptabilité (CSC) ; Année 2004
- BOOK **Statut - Acte de constitution de la société « MadaTextile »** ; Antananarivo ; Année 2016 ; 15 pages

WEBOGRAPHIE

- ☆ www.auditfinancier.net/category/techniques-de-revue-analytique ; Audit et Reporting financier ; par Excel ; Année 2017
- ☆ www.blog.valoxy.org/lanalyse-du-bilan-fonctionnel ; Analyse du bilan fonctionnel ; Blog Valoxy ; Année 2017
- ☆ www.compta-facile.com/soldes-intermediaires-de-gestion-sig ; Les soldes intermédiaires de gestion ; Pierre Facon ; Année 2017
- ☆ www.slideshare.net/annamechentel/analyse-financiere-et-valuation-des-socit-non-cotés ; Analyse financière et évaluation des sociétés non cotées ; Actions -Finance ; Année 2017
- ☆ www.e-valo.fr/analyse-financiere ; Analyse financière ; e-valo services ; Année 2017
- ☆ www.memoireonline.com/04/08/1040/le-role-du-bilan-financier.html ; Le rôle du bilan financier ; par Christian Joël Oba ; Année 2017
- ☆ www.memoireonline.com/05/10/3535/Lanalyse-financiere-dune-entreprise-via-lESG-et-les-Ratios-cas-de-la-LESIEUR-CRISTAL.html ; L'analyse financière d'une entreprise via l'ESG et les ratios ; par Idriss Haliki Tide ; Année 2017
- ☆ www.cas-ncr-nter03.cas-satj.gc.ca/portal/page/portal/SATJ; Commentaire et analyse des états financiers ; Service administratif des tribunaux judiciaires ; Année 2017
- ☆ www.decformations.com/finance/bilan_fonctionnel.php ; Le bilan fonctionnel ; DEC-Formation ; Année 2017
- ☆ www.memoireonline.com/07/12/6075/m_Analyse-de-la-structure-financiere-dune-entreprise-prestataire-de-services-cas-de-la-COBENAM3.html; Analyse de la structure financière d'une entreprise prestataire de services : Cas de COBENAM ; Juliette S. CHANGO ; Année 2017
- ☆ www.bdc.ca/FR/articles-outils/argent-finance/gerer-finances/Pages/ratios-financiers-; Analyse financière à l'aide de ratios ; BDC - L'entrepreneur d'abord ; Année 2017
- ☆ www.voiecomptable.kazeo.com/les-ratios-de-comptabilite/les-ratios-de-structure-du-bilan,a3384992.html ; Ratio de structure du bilan ; la comptabilité pour tous ; OUTGDA Mektar ; Année 2017
- ☆ www.anafin.fr/la-liquidite/ratios-de-liquidite ; Ratio de liquidité ; Anafin.fr ; Année 2017

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

| | |
|--|--------------|
| □ ANNEXE 1: Bilan actif de la société en 2014..... | XVII |
| □ ANNEXE 2 : Bilan actif de la société en 2015..... | XVII |
| □ ANNEXE 3 : Bilan actif de la société en 2016..... | XVII |
| □ ANNEXE 4 : Bilan passif et capitaux propres en 2014-2015-2016.... | XVIII |
| □ ANNEXE 5 : Compte de résultat par fonction en 2014-2015-2016.... | XVII |
| □ ANNEXE 6 : Compte de résultat par nature en 2014-2015-2016..... | XVII |
| □ ANNEXE 7 : Annexes au bilan en 2014..... | XVII |
| □ ANNEXE 8 : Annexes au compte de résultat en 2014..... | XVII |
| □ ANNEXE 9 : Annexes au bilan en 2015..... | XVII |
| □ ANNEXE 10 : Annexes au compte de résultat en 2015..... | XVII |
| □ ANNEXE 11 : Annexes au bilan en 2016..... | XVII |
| □ ANNEXE 12 : Annexes au compte de résultat en 2016..... | XVII |
| □ ANNEXE 13 : Questionnaire d'enquête sur « MadaTextile »..... | XVII |

~ XVIII ~

ANNEXE 1 : BILAN ACTIF « MadaTextile » EN 2014

Unité monétaire : Ariary

| | Brut | Amort | Net |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Immobilisations corporelles | 6 322 500,00 | 6 322 500,00 | - |
| Logiciels informatiques | 6 322 500,00 | 6 322 500,00 | - |
| Immobilisations corporelles | 1 665 133 245,18 | 1 131 545 731,18 | 533 587 514,00 |
| Bâtiment d'exploitation | 720 414 501,42 | 376 242 807,12 | 344 171 694,30 |
| Matériel et outillage | 516 797 364,52 | 409 215 637,87 | 107 581 726,65 |
| Matériel de transport | 26 532 210,00 | 26 532 210,00 | - |
| Aménagement, agencement et installation | 337 278 845,44 | 272 776 099,29 | 64 502 746,15 |
| Matériel et mobilier de bureau | 30 286 289,80 | 22 714 277,07 | 7 572 012,73 |
| Matériel informatique | 31 701 409,00 | 22 554 129,90 | 9 147 279,10 |
| Matériel de sécurité | 2 122 625,00 | 1 510 569,93 | 612 055,07 |
| ACTIFS NONS COURANTS | 1 671 455 745,18 | 1 137 868 231,18 | 533 587 514,00 |
| Stocks et en cours de production | 325 545 797,21 | - | 325 545 797,21 |
| Matières | 201 141 376,42 | - | 201 141 376,42 |
| Fournitures | 109 028 429,61 | - | 109 028 429,61 |
| Emballages | 5 001 778,40 | - | 5 001 778,40 |
| En cours de production | 10 374 212,78 | - | 10 374 212,78 |
| Produit fini | - | - | - |
| Créances d'exploitation | 686 062 738,46 | - | 686 062 738,46 |
| Clients et comptes rattachés | 686 062 738,46 | - | 686 062 738,46 |
| Autres créances et actifs assimilés | 74 409 838,83 | - | 74 409 838,83 |
| Personnels | 3 756 115,88 | - | 3 756 115,88 |
| États/TVA | 30 170 932,35 | - | 30 170 932,35 |
| États/IR | 5 595 631,93 | - | 5 595 631,93 |
| Autres créances et actifs assimilés | 16 354 412,42 | - | 16 354 412,42 |
| Charges constatées d'avance | 18 532 746,25 | - | 18 532 746,25 |
| Trésorerie et autres équivalents de trésorerie | 114 816 427,31 | - | 114 816 427,31 |
| Banque MCB – MGA | 12 575 998,64 | - | 12 575 998,64 |
| Banque MCB-EUR | 98 969 912,94 | - | 98 969 912,94 |
| Banque BFV –MGA | 3 153 399,73 | - | 3 153 399,73 |
| Caisse | 117 116,00 | - | 117 116,00 |
| ACTIFS COURANTS | 1 200 834 801,81 | - | 1 200 834 801,81 |
| TOTAL DES ACTIFS | 2 872 290 546,99 | 1 137 868 231,18 | 1 734 422 315,81 |

ANNEXE 2 : BILAN ACTIF DE LA SOCIETE « MADATEXTILE» EN 2015

Unité monétaire : Ariary

| | Brut | Amort | Net |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Immobilisations incorporelles | 6 322 500,00 | 6 322 500,00 | - |
| Logiciels informatiques | 6 322 500,00 | 6 322 500,00 | - |
| Immobilisations corporelles | 1 884 874 161,60 | 1 203 966 013,02 | 680 908 148,58 |
| Bâtiment d'exploitation | 770 954 130,31 | 414 835 645,08 | 356 118 485,23 |
| Matériel et outillage | 603 533 181,58 | 433 554 242,99 | 169 978 938,59 |
| Matériel de transport | 85 582 982,41 | 14 400 498,89 | 71 182 483,52 |
| Aménagement, agencement et installation | 187 055 372,64 | 147 493 001,12 | 39 562 371,52 |
| AAI des terrains | 108 383 626,60 | 87 944 016,44 | 20 439 610,16 |
| AAI Eau et électricité | 54 341 023,60 | 54 341 023,60 | - |
| Matériel et mobilier de bureau | 38 706 310,80 | 24 286 655,78 | 14 419 655,02 |
| Matériel informatique | 34 194 908,66 | 25 423 016,83 | 8 771 891,83 |
| Matériel de sécurité | 2 122 625,00 | 1 687 912,29 | 434 712,71 |
| ACTIFS NON COURANTS | 1 891 196 661,60 | 1 210 288 513,02 | 680 908 148,58 |
| Stocks et en cours de production | 355 118 315,70 | | 355 118 315,70 |
| Matières | 207 232 478,99 | - | 207 232 478,99 |
| Fournitures | 109 124 653,96 | - | 109 124 653,96 |
| Emballages | 3 721 327,69 | - | 3 721 327,69 |
| En cours de production | 35 039 855,06 | - | 35 039 855,06 |
| Produit fini | - | | - |
| Créances d'exploitation | 760 077 570,45 | | 760 077 570,45 |
| Clients et comptes rattachés | 760 077 570,45 | - | 760 077 570,45 |
| Autres créances et actifs assimilés | 71 520 144,08 | | 71 520 144,08 |
| Personnels | 6 983 111,14 | - | 6 983 111,14 |
| États/TVA | 39 899 900,10 | - | 39 899 900,10 |
| États/IR | - | - | - |
| Autres créances et actifs assimilés | 4 915 119,92 | | 4 915 119,92 |
| Charges constatées d'avance | 19 722 012,92 | | 19 722 012,92 |
| Total des créances et emplois assimilés | 831 597 714,53 | | 831 597 714,53 |
| Trésorerie et autres équivalents de trésorerie | 349 693 543,19 | | 349 693 543,19 |
| Banque MCB – MGA | 74 869 250,63 | - | 74 869 250,63 |
| Banque MCB – EUR | 272 965 978,88 | - | 272 965 978,88 |
| Banque BFV –MGA | 1 739 499,68 | - | 1 739 499,68 |
| Caisse | 118 814,00 | - | 118 814,00 |
| ACTIFS COURANTS | 1 536 409 573,42 | | 1 536 409 573,42 |
| TOTAL DES ACTIFS | 3 427 606 235,02 | 1 210 288 513,02 | 2 217 317 722,00 |

ANNEXE 3 : BILAN ACTIF DE LA SOCIETE «MADATEXTILE» EN 2016

Unité monétaire : Ariary

| | Brut | Amort | Net |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Immobilisations incorporelles | 6 322 500,00 | 6 322 500,00 | - |
| Logiciels informatiques | 6 322 500,00 | 6 322 500,00 | - |
| Immobilisations corporelles | 2 258 440 018,44 | 1 323 643 986,38 | 934 796 032,06 |
| Bâtiment d'exploitation | 929 359 770,31 | 461 341 994,59 | 468 017 775,72 |
| Matériel et outillage | 767 485 199,51 | 466 696 932,79 | 300 788 266,72 |
| Matériel de transport | 85 582 982,41 | 35 648 744,45 | 49 934 237,96 |
| Aménagement, agencement et installation | 233 826 182,95 | 159 524 738,58 | 74 301 444,37 |
| AAI des terrains | 108 383 626,60 | 95 734 176,32 | 12 649 450,28 |
| AAI Eau et électricité | 54 341 023,60 | 54 341 023,60 | - |
| Matériel et mobilier de bureau | 46 778 392,80 | 27 289 337,73 | 19 489 055,07 |
| Matériel informatique | 30 560 215,26 | 21 201 783,67 | 9 358 431,59 |
| Matériel de sécurité | 2 122 625,00 | 1 865 254,65 | 257 370,35 |
| ACTIFS NON COURANTS | 2 264 762 518,44 | 1 329 966 486,38 | 934 796 032,06 |
| Stocks et en cours de production | 320 121 174,48 | | 320 121 174,48 |
| Matières | 171 840 658,84 | - | 171 840 658,84 |
| Fournitures | 98 811 087,74 | - | 98 811 087,74 |
| Emballages | 4 503 535,51 | - | 4 503 535,51 |
| En cours de production | 44 965 892,39 | - | 44 965 892,39 |
| Produit fini | - | - | - |
| Créances d'exploitation | 562 707 374,94 | | 562 707 374,94 |
| Clients et comptes rattachés | 562 707 374,94 | - | 562 707 374,94 |
| Autres créances et actifs assimilés | 244 891 475,21 | | 244 891 475,21 |
| Personnels | 10 762 431,36 | - | 10 762 431,36 |
| États/TVA | 114 133 909,89 | - | 114 133 909,89 |
| États/IR | 71 472 114,36 | - | 71 472 114,36 |
| Autres créances et actifs assimilés | - | - | - |
| Charges constatées d'avance | 48 523 019,60 | | 48 523 019,60 |
| Total des créances et emplois assimilés | 807 598 850,15 | | 807 598 850,15 |
| Trésorerie et autres équivalents de trésorerie | 29 291 497,87 | | 29 291 497,87 |
| Banque MCB – MGA | 13 348 251,15 | - | 13 348 251,15 |
| Banque MCB – EUR | 13 362 482,33 | - | 13 362 482,33 |
| Banque BFV –MGA | 2 165 778,39 | - | 2 165 778,39 |
| Caisse | 414 986,00 | - | 414 986,00 |
| ACTIFS COURANTS | 1 157 011 522,50 | | 1 157 011 522,50 |
| TOTAL DES ACTIFS | 3 421 774 040,94 | 1 329 966 486,38 | 2 091 807 554,56 |

ANNEXE 4 : BILAN PASSIF ET CAPITAUX PROPRES DE LA SOCIETE
«MADATEXTILE» EN 2014-2015-2016

| RUBRIQUES | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital émis | 100 000 000,00 | 100 000 000,00 | 100 000 000,00 |
| Réserves légales | 10 000 000,00 | 10 000 000,00 | 10 000 000,00 |
| Report à nouveau | -5 850 396,68 | 16 591 335,22 | 16 591 335,22 |
| Correction d'erreurs | | | |
| Autres réserves | 2 634 526,74 | 365 291 462,00 | 1 026 162 008,92 |
| SITUATION NETTE | 106 784 130,06 | 491 882 797,22 | 1 152 753 344,14 |
| RESULTAT NET | 385 098 667,16 | 660 870 546,92 | - 46 244 846,57 |
| TOTAL DES CAPITAUX PROPRES | 491 882 797,22 | 1 152 753 344,14 | 1 106 508 497,57 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | |
| DETTES FINANCIERES | | | |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS | | | |
| Emprunts à long et moyen terme | | | |
| DETTES D'EXPLOITATION | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | 149 830 003,71 | 89 402 318,43 | 126 513 680,68 |
| AUTRES DETTES | | 975 162 059,43 | 858 785 376,31 |
| Personnel | 51 917 398,89 | 60 171 679,04 | 58 194 246,40 |
| Rémunération due | 3 101,67 | | |
| Charge à payer | 51 632 297,22 | 59 873 679,04 | 57 890 246,40 |
| Allocation familiale | 282 000,00 | 298 000,00 | 304 000,00 |
| Organismes sociaux | 21 950 154,01 | 28 592 762,40 | 29 589 333,62 |
| OSTIE | 4 229 934,55 | 4 507 059,24 | 3 940 580,20 |
| CNaPS | 9 065 032,75 | 12 511 727,89 | 12 553 222,20 |
| Funhece | - | 1 470 046,14 | 2 219 450,31 |
| Assurance ARO | - | - | 1 110 000,00 |
| Charge à payer | 8 655 186,71 | 10 103 929,13 | 9 766 080,91 |
| État | 18 079 221,22 | 83 231 524,40 | 44 167 400,00 |
| IRSA à payer | 1 333 400,00 | 4 098 540,00 | 5 762 820,00 |
| IRCM à payer | 10 014 541,22 | 49 236 160,00 | 31 673 300,00 |
| IR à payer | - | 25 409 304,40 | |
| Charge à payer | 6 731 280,00 | 4 487 520,00 | 6 731 280,00 |
| Compte courant des associés | 1 000 762 740,76 | 803 166 093,59 | 726 834 396,29 |
| TOTAL PASSIF COURANT | 1 242 539 518,59 | 1 064 564 377,86 | 985 299 056,99 |
| TOTAL PASSIF | 1 734 422 315,81 | 2 217 317 722,00 | 2 091 807 554,56 |

ANNEXE 5 : COMPTE DE RESULTAT PAR FONCTION DE LA SOCIETE « MADATEXTILE » EN 2014-2015-2016

| RUBRIQUES | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Produits des activités ordinaires | 1 745 435 779,12 | 2 289 118 665,30 | 1 451 240 685,74 |
| Couts des ventes | | | |
| I. MARGE BRUTE | 1 745 435 779,12 | 2 289 118 665,30 | 1 451 240 685,74 |
| Autres produits opérationnels | 2 961 020,23 | 23 217 552,56 | 1 672 974,69 |
| Couts commerciaux | 845 051 120,39 | 1 004 180 425,44 | 881 340 518,03 |
| Charges administratives | 390 748 182,87 | 549 731 883,09 | 621 154 001,37 |
| Autres charges opérationnelles | 84,96 | 2 429 912,84 | 32 850 919,75 |
| II. RESULTAT OPERATIONNEL | 512 597 411,13 | 755 993 996,49 | - 82 431 778,72 |
| Produits financiers | 88 973 224,42 | 71 545 618,68 | 213 488 790,82 |
| Charges financières | 178 812 567,84 | 87 990 380,72 | 170 095 285,43 |
| III. RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI) | 422 758 067,71 | 739 549 234,45 | - 39 038 273,33 |
| Impôts exigibles sur résultat | 37 659 400,55 | 78 678 687,53 | 7 206 573,24 |
| Impôts différés (Variations) | | | |
| IV. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | 385 098 667,16 | 660 870 546,92 | - 46 244 846,57 |
| Éléments extraordinaires (produits) - à préciser | | | |
| Éléments extraordinaires (charges) - à préciser | | | |
| V. RESULTAT NET DE L'EXERCICE | 385 098 667,16 | 660 870 546,92 | - 46 244 846,57 |

**ANNEXE 6 : COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE DE LA SOCIETE
«MADATEXTILE» EN 201-2015-2016**

| RUBRIQUES | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Chiffres d'affaires | 2 003 621 408,56 | 2 264 453 023,02 | 1 441 314 648,41 |
| Production stockée | - 258 185 629,44 | 24 665 642,28 | 9 926 037,33 |
| Production immobilisée | | | |
| I. Production de l'exercice | 1 745 435 779,12 | 2 289 118 665,30 | 1 451 240 685,74 |
| Achats consommés | 401 878 647,21 | 514 642 811,66 | 373 070 523,06 |
| Services extérieurs et autres consommations | 359 644 117,76 | 379 748 498,91 | 382 701 076,27 |
| II. Consommation de l'exercice | 761 522 764,97 | 894 391 310,57 | 755 771 599,33 |
| III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | 983 913 014,15 | 1 394 727 354,73 | 695 469 086,41 |
| Charges de personnel | 386 770 419,06 | 547 081 723,09 | 616 994 878,28 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | 3 977 763,81 | 2 650 160,00 | 4 159 123,09 |
| IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | 593 164 831,28 | 844 995 471,64 | 74 315 085,04 |
| Autres produits opérationnels | 2 961 020,23 | 23 217 552,56 | 1 672 974,69 |
| Autres charges opérationnelles | 84,96 | 2 429 912,84 | 32 850 919,75 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | 83 528 355,42 | 109 789 114,87 | 125 568 918,50 |
| Reprise sur provisions et pertes de valeurs | | | |
| V.RESULTAT OPERATIONNEL | 512 597 411,13 | 755 993 996,49 | - 82 431 778,52 |
| Produits financiers | 88 973 224,42 | 71 545 618,68 | 213 488 790,82 |
| Charges financières | 178 812 567,84 | 87 990 380,72 | 170 095 285,43 |
| VI. RESULTAT FINANCIER | - 89 839 343,42 | - 16 444 762,04 | 43 393 505,39 |
| VII. RESULTAT AVANT IMPOT (V+VI) | 422 758 067,71 | 739 549 234,45 | - 39 038 273,13 |
| Impôts exigibles sur résultat | 37 659 400,55 | 78 678 687,53 | 7 206 573,24 |
| Impôts différés (Variation) | | | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | 1 837 370 023,77 | 2 383 881 836,54 | 1 666 402 451,25 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | 1 452 271 356,61 | 1 723 011 289,62 | 1 712 647 297,62 |
| VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | 385 098 667,16 | 660 870 546,92 | - 46 244 846,37 |
| Éléments extraordinaires (produits) - à préciser | | | |
| Éléments extraordinaires (charges) - à préciser | | | |
| IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE | - | | |
| X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE | 385 098 667,16 | 660 870 546,92 | - 46 244 846,37 |

ANNEXE 7 : ANNEXES AU BILAN DE LA SOCIETE « MADATEXTILE » EN 2014

MADA TEXTILE SA
Exercice clos le 31 décembre 2014

ANNEXES AU BILAN

1. ACTIFS NON COURANTS

Cette rubrique se détaille comme suit:

| Rubriques | BRUT | AMORTISSEMENT | NET |
|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Logiciels informatiques | 6 322 500,00 | 6 322 500,00 | - |
| Bâtiments | 720 414 501,42 | 376 242 807,12 | 344 171 694,30 |
| Matériels et outillages | 516 797 364,52 | 409 215 637,87 | 107 581 726,65 |
| Matériels de transport | 26 532 210,00 | 26 532 210,00 | - |
| AAI | 337 278 845,44 | 272 776 099,29 | 64 502 746,15 |
| Matériel et mobilier de bureau | 30 286 289,80 | 22 714 277,07 | 7 572 012,73 |
| Matériels informatiques | 31 701 409,00 | 22 554 129,90 | 9 147 279,10 |
| Matériels de sécurité | 2 122 625,00 | 1 510 569,93 | 612 055,07 |
| <i>Total</i> | 1 671 455 745,18 | 1 137 868 231,18 | 533 587 514,00 |

Le tableau de mouvement de l'actif non courant se détaille comme suit :

| Rubriques | BRUT AU 31/12/2013 | ACQUISITIONS | CESSIONS | BRUT AU 31/12/2014 |
|--------------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|
| Logiciels informatiques | 6 322 500,00 | - | - | 6 322 500,00 |
| Bâtiments | 720 414 501,42 | - | - | 720 414 501,42 |
| Matériels et outillages | 483 295 923,81 | 33 589 068,71 | 87 628,00 | 516 797 364,52 |
| Matériels de transport | 27 698 210,00 | - | 1 166 000,00 | 26 532 210,00 |
| AAI | 328 990 668,04 | 8 288 177,40 | - | 337 278 845,44 |
| Matériel et mobilier de bureau | 28 636 313,80 | 1 649 976,00 | - | 30 286 289,80 |
| Matériels informatiques | 25 159 809,47 | 9 042 382,53 | 2 500 783,00 | 31 701 409,00 |
| Matériels de sécurité | 2 122 625,00 | - | - | 2 122 625,00 |
| <i>Total</i> | 1 622 640 551,54 | 52 569 604,64 | 3 754 411,00 | 1 671 455 745,18 |

Les taux d'amortissement appliqués sont les suivants :

| | |
|--------------------------------|-----------|
| Logiciels | 33% |
| Constructions | 5% à 10% |
| Matériel et outillage | 10% à 20% |
| Matériel de transport | 25% |
| Matériel informatique | 25% |
| Matériel et mobilier de bureau | 10% à 20% |

Les constructions sont impliquées sur un terrain en contrat de location de longue durée (bail emphytéotique) échéant au 31 décembre 2100 renouvelable une fois.

2. STOCKS ET EN COURS

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2013 :

| Rubriques | 2014 | 2013 |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Matières | 201 141 376,42 | 318 436 907,72 |
| Fournitures | 109 028 429,61 | 171 090 265,70 |
| Emballages | 5 001 778,40 | 4 648 881,33 |
| En cours – Prestation de service | 10 374 212,78 | - |
| En cours – de production | - | 164 417 126,58 |
| Produits finis | - | 104 142 715,64 |
| <i>Total</i> | 325 545 797,21 | 762 735 896,97 |

3. CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2013 :

| Rubriques | 2014 | 2013 |
|--|-----------------------|-------------------------|
| GUY COTTEN USA | 10 369 412,25 | - |
| GUY COTTEN FRANCE | - | 977 135 336,91 |
| MARINE FASHION | 672 121 866,21 | - |
| Avances au fournisseur SUNTHESIS | 1 800 000,00 | - |
| Avances au fournisseur FIRT ASSISTANCE | 1 771 460,00 | - |
| Fournisseurs – Avoir non parvenue | - | 35 470 806,00 |
| <i>Total</i> | 686 062 738,46 | 1 012 606 142,91 |

4. AUTRES CREANCES ET ACTIFS ASSIMILEES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2013 :

| Rubriques | 2014 | 2013 |
|------------------------------|----------------------|----------------------|
| Avances au Personnel | 3 756 115,88 | 1 203 415,12 |
| Estat- Crédit de TVA | 30 170 932,35 | 13 368 575,81 |
| Estat – Acompte IR | 5 595 631,93 | 8 226 318,86 |
| Débiteurs divers TANA BRIEZH | 16 534 412,42 | 26 779 884,92 |
| Charges constatées d'avance | 18 532 746,25 | 9 543 504,95 |
| <i>Total</i> | 74 589 838,83 | 59 121 699,66 |

5. TRESORERIE

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2013 :

| Rubriques | 2014 | 2013 |
|------------------|-----------------------|----------------------|
| Banque MCB - MGA | 12 575 998,64 | 25 219 002,95 |
| Banque MCB - EUR | 98 969 912,94 | 70 292 853,94 |
| Banque BFV - MGA | 3 153 399,73 | 3 670 213,05 |
| Caisse | 117 116,00 | 13 978,00 |
| <i>Total</i> | 114 816 427,31 | 99 196 047,94 |

6. CAPITAUX PROPRES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2013 :

| Rubriques | 2014 | 2013 |
|----------------------|-----------------------|----------------------|
| Capital émis | 100 000 000,00 | 100 000 000,00 |
| Réserves légales | 10 000 000,00 | 10 000 000,00 |
| Rapport à nouveau | - 22 441 731,90 | - 650 447,63 |
| Correction d'erreurs | 16 591 335,22 | |
| Autres réserves | 2 634 526,74 | 2 634 526,74 |
| Résultat Net | 385 098 667,22 | -21 791 284,27 |
| <i>Total</i> | 491 882 797,28 | 90 192 794,84 |

Ce montant correspond aux impôts IRCM 2013, la déduction sur le calcul d'impôt IR pour l'exercice 2013 a été faite, mais l'écriture comptable correspondante n'a pas été faite. C'est une écriture de régularisation en 2014, comme correction d'erreur.

7. FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHEES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2013 :

| Rubriques | 2014 | 2013 |
|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| BCTP - Zital Groupe | - | 120 000,00 |
| BOLLORE AFRICA (Ex - SDV) | 37 300 729,44 | 4 261 577,85 |
| ENTREPRISE EGCJ | 523 320,00 | - |
| GALANA | 2 871 420,00 | - |
| GRAPHEXPORT | 4 554 344,80 | 386 184,67 |
| GUY COTTEN SA | 25 327 265,34 | 1 156 356 532,26 |
| JIRAMA | 3 474 067,82 | 3 203 536,82 |
| MAD COURRIER | 42 681,75 | 1 384 140,00 |
| MALAGASY SHIPPING (MAERSK) | 9 920 568,07 | 5 173 713,03 |
| MANANTSOA SARL | 5 236 524,00 | - |
| S TEAM | 819 896,00 | 745 360,00 |
| STOP INSECT | 703 141,20 | - |
| TANACREX | 1 406 000,09 | 155 296,55 |
| TOTAL MADAGASCAR | 823 200,00 | 28 650,00 |
| TSP MACHINE Sarl | 478 800,00 | - |
| Fournisseurs : Factures non parvenues | 56 346 045,20 | 49 521 929,80 |
| <i>Total</i> | 149 830 003,71 | 1 335 781 956,36 |

**ANNEXE 8 : ANNEXES AU COMPTE DE RESULTAT DE LA SOCIETE
«MADATEXTILE» EN 2014**

MADA TEXTILE SA
Exercice clos le 31 décembre 2014

ANNEXES AU COMPTE DE RESULTAT

10. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de **2 003 621 408,56 Ar** est composé des revenus de l'activité principale de la société : fabrication et exportation de vêtements de protection destines aux travaux marins et routiers et aux travaux des champs ainsi que de vêtements de loisirs et de vêtements anti-froids et de pluies.

11. ACHATS CONSOMMEES

Les achats consommés s'élèvent à **401 878 647,21 Ar** contre **3 161 713,62 Ar** en 2013.

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2013 :

| Rubriques | 2014 | 2013 |
|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <i>Achats consommés</i> | | |
| Matières | 142 890 228,17 | 2 512 977 607,51 |
| Fournitures, accessoires | 98 664 969,92 | 467 625 518,16 |
| Frais accessoires d'achat | 46 715 155,18 | 40 626 697,74 |
| Emballages | 12 883 112,17 | 28 207 124,95 |
| <i>Total Achats consommés</i> | 301 153 465,44 | 3 049 436 948,36 |
| <i>Fournitures consommables</i> | | |
| Produit d'entretien | 1 950 221,60 | 4 364 399,60 |
| Pièces détachées et consommables | 40 276 194,78 | 47 070 852,90 |
| Consommable informatique | 1 791 310,04 | 3 522 827,67 |
| Eau | 1 494 309,16 | 1 551 559,70 |
| Electricités | 32 854 139,00 | 38 367 892,00 |
| Carburant groupe | 11 964 250,00 | 7 088 550,00 |
| Carburant voiture | 4 544 011,00 | 4 213 957,00 |
| Gaz | 2 285 000,00 | 2 243 800,00 |
| Fournitures administratives | 3 193 196,19 | 3 152 756,39 |
| Photocopie, reliure, photo | 121 150,00 | 64 000,00 |
| Divers | 251 400,00 | 332 170,00 |
| <i>Total Fournitures consommables</i> | 100 725 181,77 | 111 972 765,26 |
| TOTAUX GENERAUX | 401 878 647,21 | 3 161 409 713,62 |

12. SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2013 :

| Rubriques | 2014 | 2013 |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Sous-traitance | | |
| Loyer villa | 13 750 000,00 | 11 700 000,00 |
| Loyer terrain | 13 149 427,50 | 12 711 555,00 |
| Entretiens et réparations | 21 635 499,60 | 11 999 841,40 |
| Assurances | 14 868 810,76 | 13 144 177,83 |
| Frais sur ventes (Fret, transitaire,...) | 208 346 360,06 | 83 522 382,38 |
| Honoraires (Expert, Commissaires aux comptes) | 9 126 330,58 | 6 381 272,12 |
| Assistance technique | 45 517 858,00 | 40 105 502,06 |
| Gardiennage | 9 689 680,00 | 8 808 800,00 |
| Télésurveillance | 2 878 175,32 | 1 289 138,41 |
| Dératisation, Désinsectisation | 1 705 951,00 | 1 650 000,00 |
| Taxi, Taxi Be, Déplacement | 198 200,00 | 100 300,00 |
| Annonce et recrutement | | 138 000,00 |
| Parking | 1 300,00 | 2 700,00 |
| Frais de restauration | 647 800,00 | 2 379 500,00 |
| Voyage et déplacements – direction | 6 037 008,60 | 3 465 645,81 |
| Poste et télécommunication | 2 429 153,00 | 2 381 808,00 |
| E-mail | 1 490 004,00 | 1 490 004,00 |
| Envoi (DHL, IOL, SKY NET : Document) | 963 266,25 | 832 377,39 |
| Services bancaires | 7 209 293,09 | 9 221 830,80 |
| Total | 359 644 117,76 | 211 324 835,20 |

13. CHARGES DE PERSONNEL

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2013 :

| Rubriques | 2014 | 2013 |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Rémunérations du personnel | 226 647 590,31 | 192 799 504,26 |
| Rémunérations temporaires | 5 225 645,99 | 9 675 177,47 |
| Indemnité de préavis | | 135 666,67 |
| Indemnité de déplacement | 11 517 000,00 | 10 205 500,00 |
| Congés payés | 28 702 143,75 | 25 382 651,69 |
| Primes de rendement | 7 168 706,31 | 4 761 018,20 |
| Prime d'encouragement | 3 789 000,00 | 3 788 000,00 |
| Prime de présence | 6 750 000,00 | 7 352 000,00 |
| Prime de récompense | 6 404 000,00 | 4 514 100,00 |
| Prime exceptionnelles, compensation | 12 188 895,50 | 23 247 545,02 |
| Cotisations à la CNAPS | 33 883 596,80 | 30 324 332,87 |
| Cotisations à l'OSTIE | 14 269 729,40 | 12 922 783,11 |
| Cantine payée par l'employeur | 21 401 895,00 | 22 927 020,00 |
| Médicament, médecin (autre consultation) | 319 854,00 | 1 031 280,00 |
| Autres charges de personnel (Condoléance...) | 5 302 362,00 | 719 000,00 |
| Total | 383 770 419,06 | 349 785 579,29 |

14. PRODUITS FINANCIERS

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2013 :

| Rubriques | 2014 | 2013 |
|--------------------|----------------------|-----------------------|
| Gain | 88 380 817,26 | 172 034 398,25 |
| Intérêts créateurs | 592 407,16 | 512 421,63 |
| Total | 88 973 224,42 | 172 546 819,88 |

15. CHARGES FINANCIERES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2013 :

| Rubriques | 2014 | 2013 |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Charges d'intérêts | 16 368,84 | 7 700,59 |
| Pertes de change | 83 955 651,36 | 38 853 945,90 |
| Retour à meilleur fortune | 66 425 128,80 | - |
| Intérêts des comptes courants et dépôts créateurs | 28 415 418,84 | 200 798 373,17 |
| Total | 178 812 567,84 | 239 660 019,66 |

16. IMPOTS SUR LES RESULTATS

Cette rubrique se détaille comme suit :

| | |
|--|-------------------------|
| CHIFFRE D'AFFAIRES | 2 003 621 408,56 |
| RESULTAT AVANT IMPOTS | 422 758 067,71 |
| REINTEGRATION | |
| Charges non déductibles | 40 220 550,03 |
| Provisions non déductibles | 60 287 483,92 |
| DEDUCTION | |
| Reprise sur provision antérieurement réintégrée | -46 526 683,99 |
| RESULTAT FISCAL | 476 739 417,68 |
| IR 10% | 47 673 941,77 |
| MINIMUM DE PERCEPTION | |
| 5% CA | 10 018 107,04 |
| IR DE L'EXERCICE (le plus élevé) | 47 673 941,77 |
| Déduction IRCM 2013 (à payer en 2015) | -10 014 541,22 |
| IR de l'exercice (figuré sur le compte de résultat) | 37 659 400,55 |

Crédit IR 2014, à reporter en 2015

| | |
|---|----------------------|
| IR DE L'EXERCICE | 47 673 941,77 |
| Report crédit d'IR de l'exercice antérieur (2013) | -24 817 654,07 |
| Acomptes provisionnels payés durant l'exercice | -18 437 378,40 |
| IRCM (Exercice 2014) à payer en 2015 | -10 014 541,22 |
| IR à payer | 0,00 |
| Crédit d'IR à reporter aux exercices ultérieurs | -5 595 631,92 |

ANNEXE 9 : ANNEXES AU BILAN DE LA SOCIETE «MADATEXTILE» ANNEE 2015

MADA TEXTILE SA
Exercice clos le 31 décembre 2015

ANNEXES AU BILAN

1. ACTIFS NON COURANTS

1.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Cette rubrique se détaille comme suit:

| Rubriques | VALEUR BRUTE AU 31 DEC 2015 | AMORTISSEMENT | VALEUR NETTE AU 31 DEC 2015 | VALEUR NETTE AU 31 DEC 2014 |
|-------------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Logiciels informatiques | 6 322 500,00 | 6 322 500,00 | - | - |
| <i>Total</i> | 6 322 500,00 | 6 322 500,00 | - | - |

Le tableau de mouvement des immobilisations incorporelles se détaille comme suit :

| Rubriques | VALEUR BRUTE AU 31 DEC 2014 | ACQUISITIONS | CESSIONS | VALEUR BRUTE AU 31/12/2015 |
|-------------------------|--------------------------------|--------------|----------|-------------------------------|
| Logiciels informatiques | 6 322 500,00 | - | - | 6 322 500,00 |
| <i>Total</i> | 6 322 500,00 | - | - | 6 322 500,00 |

1.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Cette rubrique se détaille comme suit:

| Rubriques | VALEUR BRUTE AU 31 DEC 2015 | AMORTISSEMENT | VALEUR NETTE AU 31 DEC 2015 | VALEUR NETTE AU 31 DEC 2014 |
|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Bâtiments | 770 954 130,31 | 414 835 645,08 | 356 118 485,23 | 344 171 694,30 |
| Matériels et outillages | 603 533 181,58 | 433 554 242,99 | 169 978 938,59 | 107 581 726,65 |
| Matériels de transport | 85 582 982,41 | 14 400 498,89 | 71 182 483,52 | - |
| AAI | 187 055 372,64 | 147 493 001,12 | 39 562 371,52 | 36 025 691,24 |
| AAI des terrains | 108 383 626,60 | 87 944 016,44 | 20 439 610,16 | 28 253 415,31 |
| AAI Eau et électricité | 54 341 023,60 | 54 341 023,60 | - | 223 639,60 |
| Matériel et mobilier de bureau | 38 706 310,80 | 24 286 655,78 | 14 419 655,02 | 7 572 012,73 |
| Matériels informatiques | 34 194 908,66 | 25 423 016,83 | 8 771 891,83 | 9 147 279,10 |
| Matériels de sécurité | 2 122 625,00 | 1 687 912,29 | 434 712,71 | 612 055,07 |
| <i>Total</i> | 1 884 874 161,60 | 1 203 966 013,02 | 680 908 148,58 | 533 587 514,00 |

Le tableau de mouvement de l'actif non courant se détaille comme suit :

| Rubriques | VALEUR BRUTE AU 31/12/2014 | ACQUISITIONS | CESSIONS | VALEUR BRUTE AU 31/12/2015 |
|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------------|
| Bâtiments | 720 414 501,42 | 50 539 628,89 | - | 770 954 130,31 |
| Matériels et outillages | 516 797 364,52 | 91 743 184,55 | 5 007 367,49 | 603 533 181,58 |
| Matériels de transport | 26 532 210,00 | 84 992 982,41 | 25 942 210,00 | 85 582 982,41 |
| AAI | 174 554 195,24 | 12 501 177,40 | - | 187 055 372,64 |
| AAI des terrains | 108 383 626,60 | - | - | 108 383 626,60 |
| AAI Eau et électricité | 54 341 023,60 | - | - | 54 341 023,60 |
| Matériel et mobilier de bureau | 30 286 289,80 | 8 420 021,00 | - | 38 706 310,80 |
| Matériels informatiques | 31 701 409,00 | 2 493 499,66 | - | 34 194 908,66 |
| Matériels de sécurité | 2 122 625,00 | - | - | 2 122 625,00 |
| Total | 1 665 133 245,18 | 250 690 493,91 | 30 949 577,49 | 1 884 874 161,60 |

Les taux d'amortissement appliqués sont les suivants :

| | |
|--------------------------------|-----------|
| Logiciels | 33% |
| Constructions | 5% à 10% |
| Matériel et outillage | 10% à 20% |
| Matériel de transport | 25% |
| Matériel informatique | 25% |
| Matériel et mobilier de bureau | 10% à 20% |

2. STOCKS ET EN COURS

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Matières | 207 232 478,99 | 201 141 376,42 |
| Fournitures | 109 124 653,96 | 109 028 429,61 |
| Emballages | 3 721 327,69 | 5 001 778,40 |
| Prestation de service – En cours | 35 039 855,06 | 10 374 212,78 |
| <i>Total</i> | 355 118 315,70 | 325 545 797,21 |

3. CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| GUY COTTEN FRANCE | 3 167 330,00 | 10 369 412,25 |
| MARINE FASHION | 742 695 650,95 | 672 121 866,21 |
| Fournisseurs débiteurs | 14 214 589,50 | 3 751 460,00 |
| <i>Total</i> | 760 077 570,45 | 686 242 738,46 |

4. IMPOTS ET TAXES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|---|----------------------|----------------------|
| Crédit TVA | 37 095 568,48 | 26 527 456,35 |
| Taxes sur le chiffre d'affaires déductibles | 2 804 331,62 | 3 643 476,00 |
| Etat - IR | | 5 395 631,93 |
| <i>Total</i> | 39 899 900,10 | 35 766 564,28 |

5. AUTRES CREANCES ET ACTIFS ASSIMILES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubrique | 2015 | 2014 |
|------------------------------|----------------------|----------------------|
| Personnel rémunération due | 35 111,14 | 32 077,88 |
| Personnel avance | 6 948 000,00 | 3 724 038,00 |
| Débiteurs divers TANA BRIEZH | 4 915 119,92 | 16 354 412,42 |
| Charges constatées d'avance | 19 722 012,92 | 18 352 746,25 |
| <i>Total</i> | 31 620 243,98 | 38 463 274,55 |

6. TRESORERIE ET EQUIVALENT DE TRESORERIE

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|--------------|-----------------------|-----------------------|
| Banques | 349 574 729,19 | 114 699 311,31 |
| Caisse | 118 814,00 | 117 116,00 |
| <i>Total</i> | 349 693 543,19 | 114 816 427,31 |

7. BANQUES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|--------------|-----------------------|-----------------------|
| BFV Ariary | 1 739 499,68 | 3 153 399,73 |
| MCB Ariary | 74 869 250,63 | 12 575 998,64 |
| MCB Euro | 272 965 978,88 | 98 969 912,94 |
| <i>Total</i> | 349 574 729,19 | 114 699 311,31 |

8. CAISSES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Caisse siège social | 118 814,00 | 117 116,00 |
| <i>Total</i> | 118 814,00 | 117 116,00 |

9. CAPITAUX PROPRES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Capital émis | 100 000 000,00 | 100 000 000,00 |
| Réserves légales | 10 000 000,00 | 10 000 000,00 |
| Résultat Net | 660 870 564,92 | 385 098 667,16 |
| Autres réserves | 365 291 462,00 | 2 634 526,74 |
| Rapport à nouveau solde créditeur | 16 591 335,22 | - 5 850 396,68 |
| <i>Total</i> | 1 152 753 362,14 | 491 882 797,22 |

10. FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHEES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|-------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| Fournisseurs | 31 589 580,89 | 149 351 203,71 |
| Fournisseurs factures non parvenues | 57 812 737,54 | 478 800,00 |
| <i>Total</i> | 89 402 318,43 | 149 830 003,71 |

11. AUTRES DETTES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|--|-----------------------|-------------------------|
| Personnel-Charges à payer et produits à recevoir | 59 873 679,04 | 51 632 297,22 |
| Personnel-Rémunération due | - | 3 101,67 |
| Sécurité sociale- CNaPS | 12 511 727,89 | 9 065 032,75 |
| Allocation familiale | 298 000,00 | 282 000,00 |
| OSTIE | 4 507 059,24 | 3 031 238,22 |
| FUNHECE | 1 470 046,14 | 1 198 696,33 |
| Organismes sociaux-Charges à payer | 10 103 929,13 | 8 655 186,71 |
| Etat-IRCM à payer | 49 236 160,00 | 10 014 541,22 |
| Etat-IR (impôt sur les résultats) | 25 409 304,40 | - |
| IRSA | 4 098 540,00 | 1 333 400,00 |
| Etat-Charges à payer | 4 487 520,00 | 6 731 280,00 |
| C/C GC FR (FUSION SIDEPPIEL) | 798 173 684,70 | 995 912 302,00 |
| C/C SA GUY COTTEN | 4 992 408,89 | 4 850 438,76 |
| Total | 975 162 059,43 | 1 092 709 514,88 |

**ANNEXE 10 : ANNEXES AU COMPTE DE RESULTAT DE LA SOCIETE
«MADATEXTILE » ANNEE 2015**

MADA TEXTILE SA
Exercice clos le 31 décembre 2015

ANNEXES AU COMPTE DE RESULTAT

12. CHIFFRE D'AFFAIRES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Ventes de produits finis | 218 380 522,69 | 726 495 637,18 |
| Prestations de services | 2 046 072 500,33 | 1 276 637 771,38 |
| Ventes de produits résiduels | | 218 000,00 |
| Produits des activités annexes | | 250 000,00 |
| <i>Total</i> | 2 264 453 023,02 | 2 003 621 408,56 |

13. PRODUCTION STOCKEE

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|--|----------------------|-------------------------|
| Variation des en-cours de production de services | 24 665 642,28 | 10 374 212,78 |
| Variation des stocks produits intermédiaires | - | - 164 417 126,58 |
| Variation des stocks produits finis | - | - 104 142 715,64 |
| <i>Total</i> | 24 665 642,28 | - 258 185 629,44 |

14. ACHATS CONSOMMEES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Produit d'entretien | 3 576 757,20 | 1 950 221,60 |
| Pièces détachées et consommables | 127 006 531,52 | 40 276 194,78 |
| Consommable informatique | 4 505 416,07 | 1 791 310,04 |
| Eau | 1 308 441,90 | 1 494 309,16 |
| Électricités | 36 777 793,00 | 32 854 139,00 |
| Carburant groupe | 15 007 100,00 | 11 964 250,00 |
| Carburant voiture | 5 255 726,00 | 4 544 011,00 |
| Gaz | 2 595 500,00 | 2 285 000,00 |
| Fournitures administratives | 3 488 185,70 | 3 193 196,19 |
| Photocopie, reliure, photo | 142 824,00 | 121 150,00 |
| Autres achats | 3 014 730,00 | 251 400,00 |
| Matières | 137 033 094,51 | 142 890 228,17 |
| Fournitures, accessoires | 97 277 243,21 | 98 664 969,92 |
| Frais accessoires d'achat | 34 557 388,47 | 46 715 155,18 |
| Emballages | 21 096 080,08 | 12 883 112,17 |
| TOTAUX GENERAUX | 514 642 811,66 | 401 878 647,21 |

15. SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Indemnité - Loyer direction | 14 460 000,00 | 13 750 000,00 |
| Loyer terrain | 14 069 092,50 | 13 149 427,50 |
| Location diverses | 1 663 600,00 | - |
| Location benne (bac a ordure) | 1 219 413,00 | - |
| Entretiens et réparations | 45 063 598,50 | 21 635 499,60 |
| Assurances | 16 662 195,87 | 14 868 810,76 |
| Frais sur ventes (Fret, transitaire,...) | 179 405 639,48 | 208 346 360,06 |
| Personnel à l'extérieur | 8 503 740,53 | - |
| Honoraires (Expert, Commissaires aux comptes) | 19 296 156,70 | 9 126 330,58 |
| Assistance technique | 24 201 530,54 | 45 517 858,00 |
| Gardiennage | 10 863 606,00 | 9 689 680,00 |
| Télésurveillance | 4 378 475,20 | 2 878 175,32 |
| Dératisation, Désinsectisation | 700 000,00 | 1 705 951,00 |
| Taxi, Taxi Be, Déplacement | 461 100,00 | 198 200,00 |
| Parking | 1 100,00 | 1 300,00 |
| Frais de restauration | 6 274 960,00 | 647 800,00 |
| Voyage et déplacements - direction | 6 120 950,96 | 6 037 008,60 |
| Frais de mission société mère | 12 792 719,18 | - |
| Poste et télécommunication | 2 961 821,16 | 2 429 153,00 |
| E-mail | 2 272 299,58 | 1 490 004,00 |
| Envoie (DHL, IOL, SKY NET : Document) | 656 897,88 | 963 266,25 |
| Services bancaires | 7 719 601,83 | 7 209 293,09 |
| Total | 379 748 498,91 | 359 644 117,76 |

16. CHARGES DE PERSONNEL

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Rémunérations du personnel | 322 324 584,57 | 226 647 590,31 |
| Indemnité de déplacement | 14 637 100,00 | 11 517 000,00 |
| Congés payés | 31 861 837,77 | 28 702 143,75 |
| Primes de rendement | 14 789 848,00 | 7 168 706,31 |
| Prime d'encouragement | 4 797 000,00 | 3 789 000,00 |
| Prime de présence | 7 424 250,00 | 6 750 000,00 |
| Prime de récompense | 14 456 750,00 | 6 404 000,00 |
| Prime exceptionnelles (compensation chômage) | 24 456 436,13 | 12 188 895,50 |
| Rémunérations temporaires | 249 327,00 | 5 225 645,99 |
| Cotisations à la CNaPS | 49 586 676,77 | 33 883 596,80 |
| Cotisations à l'OSTIE | 20 774 246,85 | 14 269 729,40 |
| Médecine de travail et pharmacie | 1 278 300,00 | 319 854,00 |
| Cantine payée par l'employeur | 34 950 280,00 | 24 401 895,00 |
| Autres charges de personnel (Condoléance...) | 5 515 086,00 | 5 502 362,00 |
| Total | 547 101 723,09 | 386 770 419,06 |

17. IMPOTS ET TAXES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|--|---------------------|---------------------|
| Législation, Certification, Enregistrement | 390 200,00 | 460 100,00 |
| Droit de visa expatrié | - | 1 234 903,81 |
| Visite technique | 16 200,00 | 39 000,00 |
| Taxe commerciale (maison bâtie) | 2 243 760,00 | 2 243 760,00 |
| Total | 2 650 160,00 | 3 977 763,81 |

18. PRODUITS OPERATIONNELS

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|-------------------------------------|----------------------|---------------------|
| Plus-values sur cessions d'actifs | 23 187 770,01 | 505 000,00 |
| Produits divers de gestion courante | 29 782,55 | 47 670,23 |
| Produits exceptionnels | - | 2 408 350,00 |
| Total | 23 217 552,56 | 2 961 020,23 |

19. CHARGES OPERATIONNELLES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|------------------------------------|---------------------|--------------|
| Autres charges de gestion courante | 407 786,56 | 84,96 |
| Valeur comptable des éléments AC | 1 822 126,28 | |
| Dons et libéralités | 200 000,00 | |
| Total | 2 429 912,84 | 84,96 |

20. PRODUITS FINANCIERS

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2015 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|--------------------|----------------------|----------------------|
| Gain de change | 70 807 612,74 | 88 380 817,26 |
| Intérêts créateurs | 738 005,94 | 592 407,16 |
| Total | 71 545 618,68 | 88 973 224,42 |

21. CHARGES FINANCIERES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2014 et 2014 :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|---|----------------------|-----------------------|
| Charges d'intérêts | 6 921,52 | 16 368,84 |
| Intérêts des comptes courants et dépôts créateurs | 26 497 882,78 | 27 415 418,84 |
| Pertes de change | 61 485 576,42 | 83 955 651,36 |
| Autres charges financières-RMF | | 66 425 128,80 |
| Total | 87 990 380,72 | 177 812 567,84 |

22. IMPOTS SUR LES RESULTATS

Cette rubrique se détaille comme suit :

| | |
|--|-------------------------|
| CHIFFRE D'AFFAIRES | 2 264 453 023,02 |
| RESULTAT AVANT IMPOTS | 739 549 234,45 |
| REINTEGRATION | |
| Dons et libéralités | 200 000,00 |
| Provisions non déductibles | 69 977 608,17 |
| Autres charges non déductibles | 17 006 995,78 |
| Sans NIF | 10 612 638,00 |
| Intérêt/compte courant | 2 497 882,78 |
| 50% indemnité loyer direction (avantage en nature) | 7 230 000,00 |
| Reprise sur provision antérieurement réintégrée | -60 287 483,92 |
| Résultat fiscal | 786 786 875,26 |
| Impôt théorique zone franche (10%) | 78 678 687,53 |
| Impôt forfaitaire minimum 100 000 + (CA*0,5%) | 11 422 265,12 |
| IR à payer | 11 422 265,12 |
| Acompte payé | 53 269 383,12 |
| IR à payer 2015 | -25 409 304,40 |

DETAILS COMPTE FOURNISSEURS

Le compte fournisseur se détaille comme suit :

| Rubriques | 2015 | 2014 |
|---------------------|----------------------|----------------------|
| ALLIANZ ASSURANCE | 299 706,00 | |
| BOLLORE AFRICA MDG | 6 270 992,17 | 37 300 729,44 |
| CMA CGM | 72 000,00 | - |
| GALANA | 3 027 420,00 | 2 871 420,00 |
| GRAPHEXPORT | 2 232 967,65 | 4 554 344,80 |
| GUY COTTEN | 10 078 349,04 | 25 327 265,34 |
| HK JURIFISK | 1 440 000,00 | - |
| JIRAMA | 3 529 881,87 | 3 474 067,82 |
| MAD DIFAC | 324 000,00 | - |
| MALAGASY SHIPPING | - | 9 920 568,07 |
| MANANTSOA Sarl | - | 5 236 524,00 |
| PARDON CONSTRUCTION | 878 825,00 | - |
| SECUREX | 932 400,00 | - |
| STP INSECTES | - | 703 141,20 |
| SOTHERLY | 972 770,40 | - |
| S TEAM | 901 884,00 | 819 896,00 |
| TSP MACHINE | - | 478 800,00 |
| TANA CREX | 468 384,76 | 1 406 000,09 |
| TOTAL MADAGASCAR | 160 000,00 | 823 200,00 |
| ENTREPRISE EGCJ | - | 525 320,00 |
| MADCOURRIE | - | 42 681,75 |
| <i>Total</i> | <i>31 589 580,89</i> | <i>93 483 958,51</i> |

ANNEXE 11 : ANNEXES AU BILAN DE LA SOCIETE « MADATEXTILE » EN 2016

MADA TEXTILE SA

Exercice clos le 31 décembre 2016

ANNEXES AU BILAN

1. ACTIFS NON COURANTS

1.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Cette rubrique se détaille comme suit:

| Rubriques | VALEUR BRUTE AU 31 DEC 2016 | AMORTISSEMENT | VALEUR NETTE AU 31 DEC 2016 | VALEUR NETTE AU 31 DEC 2015 |
|-------------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Logiciels informatiques | 6 322 500,00 | 6 322 500,00 | - | - |
| <i>Total</i> | 6 322 500,00 | 6 322 500,00 | - | - |

Le tableau de mouvement des immobilisations incorporelles se détaille comme suit :

| Rubriques | VALEUR BRUTE AU 31 DEC 2015 | ACQUISITIONS | CESSIONS | VALEUR BRUTE AU 31/12/2016 |
|-------------------------|--------------------------------|--------------|----------|-------------------------------|
| Logiciels informatiques | 6 322 500,00 | - | - | 6 322 500,00 |
| <i>Total</i> | 6 322 500,00 | - | - | 6 322 500,00 |

1.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Cette rubrique se détaille comme suit:

| Rubriques | VALEUR BRUTE AU 31 DEC 2016 | AMORTISSEMENT | VALEUR NETTE AU 31 DEC 2016 | VALEUR NETTE AU 31 DEC 2015 |
|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Bâtiments | 929 359 770,31 | 461 341 994,59 | 468 017 775,72 | 356 118 485,23 |
| Matériels et outillages | 767 485 199,51 | 466 696 932,79 | 300 788 266,72 | 169 978 938,59 |
| Matériels de transport | 85 582 982,41 | 35 648 744,45 | 49 934 237,96 | 71 182 483,52 |
| AAI | 233 826 182,95 | 159 524 738,58 | 74 301 444,37 | 39 562 371,52 |
| AAI des terrains | 108 383 626,60 | 95 734 176,32 | 12 649 450,28 | 20 439 610,16 |
| AAI Eau et électricité | 54 341 023,60 | 54 341 023,60 | - | - |
| Matériel et mobilier de bureau | 46 778 392,80 | 27 289 337,73 | 19 489 055,07 | 14 419 655,02 |
| Matériels informatiques | 30 560 215,26 | 21 201 783,67 | 9 358 431,59 | 8 771 891,83 |
| Matériels de sécurité | 2 122 625,00 | 1 865 254,65 | 257 370,35 | 434 712,71 |
| <i>Total</i> | 2 258 440 018,44 | 1 323 643 986,38 | 934 796 032,06 | 680 908 148,58 |

Le tableau de mouvement de l'actif non courant se détaille comme suit :

| Rubriques | VALEUR BRUTE AU 31/12/2015 | ACQUISITIONS | CESSIONS | VALEUR BRUTE AU 31/12/2016 |
|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------------|
| Bâtiments | 770 954 130,31 | 158 405 640,00 | - | 929 359 770,31 |
| Matériels et outillages | 603 533 181,58 | 163 952 017,93 | - | 767 485 199,51 |
| Matériels de transport | 85 582 982,41 | - | - | 85 582 982,41 |
| AAI | 187 055 372,64 | 46 770 810,31 | - | 233 826 182,95 |
| AAI des terrains | 108 383 626,60 | - | - | 108 383 626,60 |
| AAI Eau et électricité | 54 341 023,60 | - | - | 54 341 023,60 |
| Matériel et mobilier de bureau | 38 706 310,80 | 8 072 082,00 | - | 46 778 392,80 |
| Matériels informatiques | 34 194 908,66 | 4 577 532,60 | 8 212 226,00 | 30 560 215,26 |
| Matériels de sécurité | 2 122 625,00 | - | - | 2 122 625,00 |
| Total | 1 884 874 161,60 | 381 778 082,84 | 8 212 226,00 | 2 258 440 018,44 |

Les taux d'amortissement appliqués sont les suivants :

| | |
|--------------------------------|-----------|
| Logiciels | 33% |
| Constructions | 5% à 10% |
| Matériel et outillage | 10% à 20% |
| Matériel de transport | 25% |
| Matériel informatique | 25% |
| Matériel et mobilier de bureau | 10% à 20% |

2. STOCKS ET EN COURS

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Matières | 171 840 658,84 | 207 232 478,99 |
| Fournitures | 98 811 087,74 | 109 124 653,96 |
| Emballages | 4 503 535,51 | 3 721 327,69 |
| Prestation de service – En cours | 44 965 892,39 | 35 039 855,06 |
| <i>Total</i> | 320 121 174,48 | 355 118 315,70 |

3. CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| GUY COTTEN FRANCE | - | 3 167 330,00 |
| MARINE FASHION | 562 007 374,94 | 742 695 650,95 |
| Fournisseurs débiteurs | 700 000,00 | 14 214 589,50 |
| <i>Total</i> | 562 707 374,94 | 760 077 570,45 |

4. IMPOTS ET TAXES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|---|-----------------------|----------------------|
| Crédit TVA | 109 739 700,32 | 37 095 568,48 |
| Taxes sur le chiffre d'affaires déductibles | 4 394 209,57 | 2 804 331,62 |
| Etat - IR | 71 472 114,36 | - |
| <i>Total</i> | 185 606 024,25 | 39 899 900,10 |

5. AUTRES CREANCES ET ACTIFS ASSIMILES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubrique | 2016 | 2015 |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|
| Personnel rémunération due | 2 431,36 | 35 111,14 |
| Personnel avance | 10 760 000,00 | 6 948 000,00 |
| Débiteurs divers TANA BRIEZ | - | 4 915 119,92 |
| Charges constatées d'avance (a) | 48 523 019,60 | 19 722 012,92 |
| <i>Total</i> | 59 285 450,96 | 31 620 243,98 |

(a) Ces charges se détaillent comme suit :

| Rubriques | Montant |
|--------------------------|----------------------|
| Assurance flotte voiture | 239 318,23 |
| Assurance multi risque | 1 917 535,34 |
| Télésurveillance | 1 251 108,90 |
| Cotisation GEFP | 1 245 447,86 |
| Tissus | 19 095 152,43 |
| Fil Onyx | 1 436 720,69 |
| Fourniture d'atelier | 7 905 308,03 |
| Accessoire textile | 7 322 298,46 |
| Tissus | 6 822 349,72 |
| Fil onyx | 1 267 779,93 |
| Total | 48 523 019,60 |

6. TRESORERIE ET EQUIVALENT DE TRESORERIE

Cette rubrique s'élève à 29 291 497,97 Ariary et se détaille comme suit :

7. BANQUES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|--------------|----------------------|-----------------------|
| BFV Ariary | 2 165 778,39 | 1 739 499,68 |
| MCB Ariary | 13 348 251,15 | 74 869 250,63 |
| MCB Euro | 13 362 482,33 | 272 965 978,88 |
| Total | 28 876 511,87 | 349 574 729,19 |

8. CAISSES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Caisse siège social | 414 986,00 | 118 814,00 |
| Total | 414 986,00 | 118 814,00 |

9. CAPITAUX PROPRES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Capital émis | 100 000 000,00 | 100 000 000,00 |
| Réserves légales | 10 000 000,00 | 10 000 000,00 |
| Résultat Net | - 46 244 846,57 | 660 870 564,92 |
| Autres réserves | 1 026 162 008,92 | 365 291 462,00 |
| Rapport à nouveau solde créditeur | 16 591 335,22 | 16 591 335,22 |
| Total | 1 106 508 497,57 | 1 152 753 362,14 |

10. FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHEES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|-------------------------------------|-----------------------|----------------------|
| Fournisseurs | 117 405 475,31 | 31 589 580,89 |
| Fournisseurs factures non parvenues | 9 108 205,37 | 57 812 737,54 |
| Total | 126 513 680,68 | 89 402 318,43 |

11. AUTRES DETTES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Personnel-Charges à payer et produits à recevoir | 57 890 246,40 | 59 873 679,04 |
| Sécurité sociale- CNAPS | 12 553 222,20 | 12 511 727,89 |
| Allocation familiale | 304 000,00 | 298 000,00 |
| OSTIE | 3 940 580,20 | 4 507 059,24 |
| FUNHECE | 2 219 450,31 | 1 470 046,14 |
| Organismes sociaux-Charges à payer | 9 766 080,91 | 10 103 929,13 |
| Etat-IRCM à payer | 31 673 300,00 | 49 236 160,00 |
| Etat-IR (impôt sur les résultats) | - | 25 409 304,40 |
| Assurance ARO | 1 110 000,00 | - |
| IRSA | 5 762 820,00 | 4 098 540,00 |
| Etat-Charges à payer | 6 731 280,00 | 4 487 520,00 |
| C/C GC FR (FUSION SIDEPIEL) | 721 321 377,70 | 798 173 684,70 |
| C/C SA GUY COTTEN | 5 513 018,59 | 4 992 408,89 |
| Total | 858 785 376,31 | 975 162 059,43 |

**ANNEXE 12 : ANNEXES AU COMPTE DE RESULTAT DE LA SOCIETE
«MADATEXTILE» ANNEE 2016**

MADA TEXTILE SA
Exercice clos le 31 décembre 2016

ANNEXES AU COMPTE DE RESULTAT

12. CHIFFRE D'AFFAIRES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Ventes de produits finis | 246 361 377,44 | 218 380 522,69 |
| Prestations de services | 1 194 953 270,97 | 2 046 072 500,33 |
| <i>Total</i> | 1 441 314 648,41 | 2 264 453 023,02 |

13. PRODUCTION STOCKEE

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|--|---------------------|----------------------|
| Variation des en-cours de production de services | 9 926 037,33 | 24 665 642,28 |
| <i>Total</i> | 9 926 037,33 | 24 665 642,28 |

14. ACHATS CONSOMMEES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Produit d'entretien | 6 535 282,18 | 5 576 757,20 |
| Pièces détachées et consommables | 75 555 936,90 | 127 006 531,52 |
| Consommable informatique | 3 553 501,01 | 4 505 416,07 |
| Eau | 1 143 639,30 | 1 308 441,90 |
| Electricités | 34 289 760,00 | 36 777 793,00 |
| Carburant groupe | 15 333 830,00 | 15 007 100,00 |
| Carburant voiture | 5 734 711,49 | 5 255 726,00 |
| Gaz | 3 376 004,40 | 2 595 500,00 |
| Fournitures administratives | 8 188 285,39 | 3 488 185,70 |
| Photocopie, reliure, photo | 169 600,00 | 142 824,00 |
| Autres achats | 3 092 380,00 | 3 014 730,00 |
| Matières | 83 999 198,28 | 137 033 094,51 |
| Fournitures, accessoires | 65 099 815,99 | 97 277 243,21 |
| Frais accessoires d'achat | 56 562 712,21 | 54 557 388,47 |
| Emballages | 10 435 866,11 | 21 096 080,08 |
| TOTAUX GENERAUX | 373 070 523,26 | 514 642 811,66 |

15. SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Sous-traitance | 697 585,40 | |
| Indemnité - Loyer direction | 36 405 000,00 | 14 460 000,00 |
| Loyer terrain | 14 994 225,00 | 14 069 092,50 |
| Location diverses | - | 1 663 600,00 |
| Location benne (bac a ordure) | 4 856 952,00 | 1 219 413,00 |
| Entretiens et réparations | 22 655 586,35 | 45 063 598,50 |
| Assurances | 19 727 292,94 | 16 662 195,87 |
| Frais sur ventes (Fret, transitaire,...) | 156 658 675,40 | 179 405 639,48 |
| Personnel à l'extérieur | - | 8 503 740,53 |
| Honoraires (Expert, Commissaires aux comptes) | 29 579 816,42 | 19 296 156,70 |
| Assistance technique | 14 192 947,43 | 24 201 530,54 |
| Gardiennage | 11 724 488,00 | 10 863 606,00 |
| Télésurveillance | 4 754 539,96 | 4 378 475,20 |
| Dératisation, Désinsectisation | 1 320 000,00 | 700 000,00 |
| Taxi, Taxi Be, Déplacement | 253 100,00 | 461 100,00 |
| Parking | 1 800,00 | 1 100,00 |
| Frais de restauration | 17 267 900,00 | 6 274 960,00 |
| Voyage et déplacements – direction | 9 106 948,22 | 6 120 950,96 |
| Frais de mission société mère | 19 927 479,25 | 12 792 719,18 |
| Poste et télécommunication | 2 898 390,00 | 2 961 821,16 |
| E-mail | 6 850 008,00 | 2 272 299,58 |
| Envoie (DHL, IOL, SKY NET : Document) | 691 650,98 | 656 897,88 |
| Services bancaires | 8 136 690,92 | 7 719 601,83 |
| Total | 382 701 076,27 | 379 748 498,91 |

16. CHARGES DE PERSONNEL

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Rémunérations du personnel | 382 918 882,02 | 322 324 584,57 |
| Indemnité de déplacement | 15 352 920,00 | 14 637 100,00 |
| Congés payés | 46 531 364,27 | 31 861 837,77 |
| Primes de rendement | 7 956 640,60 | 14 789 848,00 |
| Prime d'encouragement | 12 810 250,00 | 4 797 000,00 |
| Prime de présence | 7 312 000,00 | 7 424 250,00 |
| Prime de récompense | 24 166 141,17 | 14 456 750,00 |
| Prime exceptionnelles (compensation chômage) | 6 307 144,29 | 24 456 436,13 |
| Assurance retraite complémentaire | 1 074 225,00 | - |
| Rémunérations temporaires | 5 449 374,89 | 249 327,00 |
| Cotisations à la CNAPS | 46 853 474,37 | 49 586 676,77 |
| Cotisations à l'OSTIE | 20 231 982,67 | 20 774 246,85 |
| Médecine de travail et pharmacie | 1 799 639,00 | 1 278 300,00 |
| Cantine payée par l'employeur | 35 564 240,00 | 34 950 280,00 |
| Autres charges de personnel (Condoléance...) | 2 666 600,00 | 5 515 086,00 |
| Total | 616 994 878,28 | 547 101 723,09 |

17. IMPOTS ET TAXES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|--|---------------------|---------------------|
| Législation, Certification, Enregistrement | 433 900,00 | 390 200,00 |
| Droit de visa expatrié | 1 431 663,09 | - |
| Visite technique | 49 800,00 | 16 200,00 |
| Taxe commerciale (maison bâtie) | 2 243 760,00 | 2 243 760,00 |
| Total | 4 159 123,09 | 2 650 160,00 |

18. PRODUITS OPERATIONNELS

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|-------------------------------------|---------------------|----------------------|
| Plus-values sur cessions d'actifs | - | 23 187 770,01 |
| Produits divers de gestion courante | 1 672 974,69 | 29 782,55 |
| Total | 1 672 974,69 | 23 217 552,56 |

19. CHARGES OPERATIONNELLES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|--|----------------------|---------------------|
| Autres charges de gestion courante (b) | 32 850 919,75 | 407 786,56 |
| Valeur comptable des éléments AC | - | 1 822 126,28 |
| Dons et libéralités | - | 200 000,00 |
| Total | 32 850 919,75 | 2 429 912,84 |

(b) Cette rubrique représente les régularisations IR spontané (2013/2014/2015) avec pénalité fiscale

20. PRODUITS FINANCIERS

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2016 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|---------------------|-----------------------|----------------------|
| Gain de change | 212 170 995,70 | 70 807 612,74 |
| Intérêts créditeurs | 1 317 795,12 | 738 005,94 |
| Total | 213 488 790,82 | 71 545 618,68 |

21. CHARGES FINANCIERES

Cette rubrique se détaille comme suit aux 31 Décembre 2015 et 2015 :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|--|-----------------------|----------------------|
| Charges d'intérêts | 1 205,28 | 6 921,52 |
| Intérêts des comptes courants et dépôts créditeurs | 14 794 932,60 | 26 497 882,78 |
| Pertes de change | 155 299 147,55 | 61 485 576,42 |
| Total | 170 095 285,43 | 87 990 380,72 |

22. IMPOTS SUR LES RESULTATS

Cette rubrique se détaille comme suit :

| | |
|--|-------------------------|
| CHIFFRE D'AFFAIRES | 1 441 314 648,41 |
| RESULTAT AVANT IMPOTS | -39 038 273,33 |
| REINTEGRATION | |
| Amendes & pénalités (IR 2015) | 3 053 346,87 |
| Charges non déductibles | 54 624 886,89 |
| Provisions non déductibles | 67 656 327,31 |
| Autres charges de gestion courante | 29 797 572,88 |
| Reprise sur provision antérieurement réintégrée | -69 977 608,17 |
| Résultat fiscal | 46 116 252,45 |
| Impôt théorique zone franche (10%) | 4 611 625,24 |
| Impôt forfaitaire minimum 100 000 + (CA*0,5%) | 7 206 573,24 |
| IR à payer | 7 206 573,24 |
| Acompte payé | 78 678 687,60 |
| Crédit d'IR à reporter | 71 472 114,36 |

DETAILS COMpte FOURNISSEURS

Le compte fournisseur se détaille comme suit :

| Rubriques | 2016 | 2015 |
|---------------------|-----------------------|----------------------|
| ALLIANZ ASSURANCE | - | 299 706,00 |
| BOLLORE AFRICA MDG | 11 847 020,66 | 6 270 992,17 |
| CMA CGM | - | 72 000,00 |
| GALANA | 3 170 004,00 | 3 027 420,00 |
| GRAPHEXPORT | - | 2 232 967,63 |
| GUY COTTEN | 77 005 275,37 | 10 078 349,04 |
| HK JURIFISK | - | 1 440 000,00 |
| JIRAMA | 3 455 908,76 | 3 529 881,87 |
| MAD DIFAC | - | 324 000,00 |
| MALAGASY SHIPPING | 5 002 039,48 | - |
| MANANTSOA Sarl | 7 200 000,00 | - |
| PARDON CONSTRUCTION | - | 878 825,00 |
| SECUREX | - | 932 400,00 |
| STP INSECTES | 495 800,00 | - |
| SOTHERLY | 490 525,20 | 972 770,40 |
| S TEAM | 992 072,00 | 901 884,00 |
| TSP MACHINE | 7 265 305,08 | - |
| TANA CREX | - | 468 384,76 |
| TOTAL MADAGASCAR | 438 211,50 | 160 000,00 |
| ENTREPRISE EGCJ | - | - |
| MADCOURRIE | 42 713,26 | - |
| <i>Total</i> | 117 404 875,31 | 31 589 580,89 |

ANNEXE 13 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE SUR LA SOCIETE « MADATEXTILE »

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

MENTION GESTION

N 16 / / FAC DEGS / DG

QUESTIONNAIRE : ENQUETE GENERAL

CAS : « MadaTextile »

Quel est le statut juridique de l'entreprise ?

.....
.....
.....

Quels sont les différents produits commercialisés?

.....
.....
.....

Comment la société commerciale-t-elle ses biens, par quelle voie et par quel moyen?

.....
.....
.....

« MadaTextile » emploie environ combien de salariés de l'entreprise ?

.....
.....
.....

Est-il possible d'avoir l'organigramme de l'entité ?

- Oui
- Non

Quelles sont les mesures de performance de la compagnie?

.....
.....

Est-ce qu'il existe un contrôleur de gestion dans l'organisme ?

- Oui
- Non

Est-ce que l'entreprise applique le contrôle interne ?

- Oui
- Non

Si oui, quelles sont ces procédures ?

.....
.....
.....

Existe-t-il des objectifs assignés au Directeur de l'entreprise? Quels sont ces objectifs?

.....
.....
.....

Est-ce que les objectifs sont traduits en programmes d'action chiffrés ?

.....
.....
.....

Quels sont les moyens utilisés pour vérifier que les objectifs ont été atteints ?

.....
.....

~ LI ~

Est-ce l'entreprise effectue un contrôle budgétaire ? Qui effectue le contrôle ?

.....
.....
.....

Expliquez-nous l'élaboration de votre budget ? (procédure, étape à suivre, données nécessaires)

.....
.....
.....

A quel moment effectuez-vous le contrôle budgétaire ?

.....
.....

Quels sont les clients, les fournisseurs et les partenaires de la compagnie ?

.....
.....
.....

Est-ce que l'entreprise travaille avec un tableau de bord ?

- Oui
- Non

Si oui, à quel niveau le tableau de bord est utilisé?

.....
.....

PLAN DU MÉMOIRE

| | |
|--|------|
| REMERCIEMENTS | i |
| AVANTPROPOS | ii |
| LISTE DES ABREVIATIONS | iii |
| LISTE DES TABLEAUX | iv |
| LISTE DES FIGURES | v |
| GLOSSAIRE | vi |
| RESUME | xii |
| ABSTRACT | xiii |
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| PARTIE I : PARTIE DESCRIPTIVE | 4 |
| Chapitre I : Présentation du champ d'études | 6 |
| Section I : Présentation générale du cabinet « <i>Auditeurs-Associés</i> » | 6 |
| 1.1. Historique..... | 7 |
| 1.2. Triptyque du cabinet | 8 |
| 1.2.1. Objectifs | 8 |
| 1.2.2. Missions | 8 |
| 1.2.3. Activités | 9 |
| 1.3. Organisation générale du cabinet | 10 |
| Section II : Présentation générale de la société « <i>MadaTextile</i> » | 12 |
| 2.1. Renseignements généraux..... | 12 |
| 2.2. Objectifs et missions | 12 |
| 2.3. Structure organisationnelle | 13 |
| Chapitre II : Cadrage théorique de l'étude | 15 |
| Section I : Théorie générale du diagnostic financier | 15 |
| 1.1. Objectifs du diagnostic financier..... | 15 |
| 1.2. Sources d'information | 16 |
| 1.3. Étapes du diagnostic financier..... | 17 |
| Section II : Méthodologie d'approche | 19 |
| 2.1. Outils de collecte d'information | 19 |
| 2.1.1. Revue documentaire | 19 |
| 2.1.2. Séries de questions..... | 20 |
| 2.1.3. Entretien..... | 20 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 2.2. | Méthodes de traitement de donnée | 20 |
| 2.3. | Outils d'analyse financière | 21 |
| 2.3.1. | Le bilan comptable | 21 |
| 2.3.2. | Le bilan fonctionnel..... | 22 |
| 2.3.3. | Le compte de résultat | 22 |
| 2.3.4. | Le Solde Intermédiaire de Gestion..... | 23 |
| 2.4. | Méthodes du diagnostic financier | 23 |
| 2.4.1. | Analyse de l'équilibre financier | 23 |
| 2.4.1.1. | Analyse du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement | 23 |
| 2.4.1.2. | Analyse de la trésorerie..... | 24 |
| 2.4.1.3. | Analyse par les ratios | 25 |
| 2.4.2. | Analyse de l'activité et de la rentabilité..... | 27 |
| 2.4.2.1. | Analyse du solde intermédiaire de gestion | 27 |
| 2.4.2.2. | Analyse par les ratios hybrides | 27 |
| 2.4.2.3. | Approche par les risques..... | 28 |
| Section III : Prise de décision dans un diagnostic financier | 30 | |
| 3.1. | Définition d'une décision..... | 30 |
| 3.2. | Types de décision | 30 |
| 3.3. | Processus de la prise de décision | 31 |
| CONCLUSION PARTIELLE..... | 32 | |
| PARTIE II : DIAGNOSTIC FINANCIER DE «MADATEXTILE » | 33 | |
| Chapitre III : Restructuration des comptes annuels | 35 | |
| Section I : Restructuration du bilan | 35 | |
| Section II : Restructuration du compte de résultat | 40 | |
| Chapitre IV : Analyse du bilan fonctionnel | 45 | |
| Section I : Analyse de la structure financière | 45 | |
| 1.1. | Présentation simplifiée du bilan fonctionnel | 45 |
| 1.2. | Analyse de l'équilibre financier..... | 46 |
| Section II : Analyse par la méthode des ratios..... | 50 | |
| 2.1. | Ratios de solvabilité | 51 |
| 2.2. | Ratio de financement des immobilisations | 51 |
| 2.3. | Ratio de liquidité..... | 52 |
| 2.4. | Taux d'endettement..... | 52 |
| 2.5. | Ratio d'autonomie financière | 53 |
| Chapitre V: Analyse des soldes intermédiaires de gestion | 54 | |

| | |
|---|-----------|
| Section I : Analyse de l'activité et de la rentabilité | 54 |
| 1.1. Analyse de l'évolution de l'activité et de la rentabilité..... | 54 |
| 1.1.1. Évolution de l'activité..... | 54 |
| 1.1.2. Évolution de la rentabilité..... | 54 |
| 1.2. Analyse par les ratios | 56 |
| 1.2.1. Capacité d'autofinancement..... | 56 |
| 1.2.2. Capacité de remboursement d'emprunt..... | 57 |
| 1.2.3. Délai de paiement client | 57 |
| 1.2.4. Délai de paiement fournisseur | 58 |
| 1.2.5. Délai de rotation des stocks | 58 |
| 2.1. Seuil de rentabilité | 59 |
| 2.2. Analyse de la rentabilité..... | 61 |
| 2.2.2. Rentabilité financière | 62 |
| 2.3. Effets de levier..... | 62 |
| 2.3.1. Levier d'exploitation | 63 |
| 2.3.2. Levier financier..... | 63 |
| CONCLUSION PARTIELLE | 65 |
| PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS | 66 |
| Chapitre VI : Énoncée des solutions..... | 68 |
| Section I : Solutions d'amélioration des points forts..... | 68 |
| 1.1. Amélioration de la solvabilité | 68 |
| 1.2. Amélioration de la capacité de financement des immobilisations..... | 69 |
| 1.3. Amélioration de la liquidité | 69 |
| 1.4. Amélioration du taux d'endettement..... | 69 |
| 1.5. Amélioration de la capacité d'autofinancement | 70 |
| 1.6. Amélioration de capacité de remboursement d'emprunt | 70 |
| 1.7. Amélioration du seuil de rentabilité | 71 |
| 1.8. Amélioration de la rentabilité économique | 71 |
| Section II : Solutions de corrections des points faibles | 72 |
| 2.1. Réparation du déséquilibre financier | 72 |
| 2.2. Réparation de l'activité et de la rentabilité..... | 73 |
| 2.3. Rétablissement de la capacité de remboursement d'emprunt..... | 74 |
| 2.4. Modification des délais de paiements | 74 |
| 2.5. Modification des délais de rotation de stocks..... | 75 |
| 2.6. Réparation du seuil de rentabilité..... | 75 |

| | |
|--|----|
| 2.7. Réparation de la rentabilité économique et financière | 76 |
| 2.8. Réparation des effets de leviers | 76 |
| Section III : Solutions d'ordre général | 76 |
| 3.1. Utilisation de logiciels industriels..... | 77 |
| 3.2. Mise en place d'un tableau de bord | 77 |
| 3.3. Mise en place d'une fonction de contrôle de gestion | 78 |
| Chapitre VII : Plans de mise en œuvre..... | 79 |
| Section I : Plans de mise en œuvre des solutions d'amélioration | 79 |
| 1.1. Plan d'amélioration de la solvabilité..... | 79 |
| 1.2. Plan d'amélioration de la capacité de financement des immobilisations | 80 |
| 1.3. Plan d'amélioration de la liquidité..... | 80 |
| 1.4. Plan d'amélioration du taux d'endettement | 81 |
| 1.5. Plan d'amélioration de la capacité d'autofinancement..... | 81 |
| 1.6. Plan d'amélioration de capacité de remboursement d'emprunt..... | 81 |
| Section II : Plans de mises en œuvre des solutions de correction..... | 82 |
| 2.1. Plan de réparation du déséquilibre financier | 82 |
| 2.2. Plan de réparation de l'activité et de la rentabilité | 83 |
| 2.3. Plan de modification des délais de paiements | 83 |
| 2.4. Plan de modification des délais de rotation de stocks | 83 |
| 2.5. Plan de réparation du seuil de rentabilité | 84 |
| 2.6. Plan de réparation des risques liés à la rentabilité | 84 |
| Section III : Plans de mise en œuvre des solutions d'ordre général..... | 85 |
| 3.1. Réalisation de l'achat de nouveaux logiciels | 85 |
| 3.2. Réalisation de la mise en place d'un tableau de bord | 85 |
| 3.3. Réalisation de la mise en place d'une fonction de contrôle de gestion..... | 87 |
| Chapitre VIII : Impacts des solutions proposées sur l'entreprise | 88 |
| Section I : Impacts dans la finance | 88 |
| 1.1. Impact de l'amélioration de l'équilibre financier..... | 88 |
| 1.2. Impact de l'amélioration de l'activité..... | 89 |
| 1.3. Impact de l'amélioration de la rentabilité..... | 89 |
| 1.4. Impact de l'amélioration de la liquidité | 89 |
| Section II : Impacts dans la gestion | 89 |
| 2.1. Impact de l'achat de nouveaux logiciels | 89 |
| 2.2. Impact de la mise en place d'un tableau de bord | 90 |
| 2.3. Impact de la mise en place d'un contrôleur de gestion | 91 |
| CONCLUSION PARTIELLE..... | 93 |

| | |
|--------------------------|-----|
| CONCLUSION GENERALE..... | 94 |
| BIBLIOGRAPHIE | XIV |
| WEBOGRAPHIE..... | XV |
| ANNEXES..... | XVI |