



SOMMAIRE

Remerciements

Sommaire

Listes des abréviations

Listes des graphiques

Listes des tableaux

Introduction

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE

Chapitre I Connaissance de la Société MALTO

Section 1 Historique

Section 2 Identification de la société

Section 3 Domaines d'activité et structure organisationnelle de la société

Chapitre II Théorie générale sur le diagnostic financier

Section 1 Généralités sur le diagnostic financier

Section 2 La démarche du diagnostic financier

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE AU NIVEAU DE LA SITUATION EXISTANTE ET PROBLEMATIQUES

Chapitre I Au niveau du bilan

Section 1 Analyse financière du bilan de la société

Section 2 Analyse fonctionnelle du bilan

Chapitre II Au niveau du compte de résultat

Section 1 Analyse des indicateurs d'activité

Section 2 Analyse des autres indicateurs

Section 3 Analyse par la méthode des ratios

Chapitre III Analyse des grandeurs significatives

Section 1 Le fonds de roulement

Section 2 Le besoin en fonds de roulement

Section 3 La trésorerie

TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS, SOLUTIONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS

Chapitre I : Propositions de solutions

Section 1 Concernant le bilan

Section 2 Au niveau du compte de résultat

Section 3 Au niveau de quelques postes

Chapitre II : Solutions retenues et recommandations

Section 1 Solutions retenues

Section 2 Résultats attendus

Section 3 Recommandations générales

Conclusion

Annexes

Bibliographie

Table des matières



LISTE DES ABREVIATIONS

AI	: Actifs immobilisés
BFRN	: Besoins en fonds de roulement net
BFRE	: Besoins en fonds de roulement d'exploitation
BFRHE	: Besoins en fonds de roulement hors exploitation
FRNG	: Fonds de roulement net global
CA	: Chiffre d'affaires
CAF	: Capacité d'autofinancement
CT	: Court terme
EBE	: Excédent brut d'exploitation
ES	: Emplois stables
LMT	: Long et moyen terme
PCG	: Plan comptable général
RD	: Ressources durables
SA	: Société anonyme
SI	: Stock initial
SF	: Stock final
T	: Trésorerie
TF	: Tableau de financement
TGCG	: Tableau de grandeurs caractéristiques de gestion
TTC	: Toute taxe comprise
VA	: Valeur ajoutée
VNC	: Valeur nette comptable



LISTES DES GRAPHIQUES

11	Graphe 1 : Evolution du CA.....
30	Graphe 2 : Evolution de la structure d'actif.....
31	Graphe 3 : Evolution de la structure du passif.....
32	Graphe 4 : Représentation graphique de ratios d'endettement.....
35	Graphe 5 : Représentation graphique de ratios de trésorerie.....
39	Graphe 6 : Capacité d'autofinancement (en million de francs).....
....51	Graphe 7 : Evolution de l'activité.....
52	Graphe 8 : Partage de la VA.....
59	Graphe 9 : Evolution de la trésorerie.....

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Actionnaire de la société.....	7
Tableau 2 : Evolution du CA (en milliers de Fmg).....	10
Tableau 3 : Bilan comptable simplifié.....	28
Tableau 4 : Bilan financier simplifié.....	29
Tableau 5 : Ratio de structure d'actifs.....	29
Tableau 6 : Ratio de structure du passif.....	30
Tableau 7 : Tableau résumant les pourcentages d'éléments du bilan.....	31
Tableau 8 : Ratio d'endettement.....	31
Tableau 9 : Ratio de structure financière.....	32
Tableau 10 : Ratio d'autonomie financière.....	32
Tableau 11 : Ratio de financements des valeurs immobilisées (haut du bilan).....	33
Tableau 12 : Ratio de financements des valeurs immobilisées (bas du bilan).....	33
Tableau 13 : Ratio de liquidité.....	34
Tableau 14 : bilan fonctionnel simplifié.....	35
Tableau 15 : vitesse de rotation du capital.....	36
Tableau 16 : rotation de stock de matières.....	37
Tableau 17 : rotation de stock de produits finis.....	37
Tableau 18 : vitesse de rotation des clients.....	38
Tableau 19 : vitesse de rotation des dettes.....	38
Tableau 20 : calcul de la CAF.....	39
Tableau 21 : délai de remboursement.....	40
Tableau 22 : marge commerciale.....	42
Tableau 23 : production de l'exercice.....	43
Tableau 24 : consommations intermédiaires.....	43
Tableau 25 : taux de variation des achats et des charges externes.....	44
Tableau 26 : valeur ajoutée.....	45
Tableau 27 : EBE.....	46
Tableau 28 : résultat d'exploitation.....	47
Tableau 29 : résultat financier.....	47
Tableau 30 : résultat exceptionnel.....	48
Tableau 31 : résultat net.....	48
Tableau 32 : ratio de rentabilité d'exploitation.....	49
Tableau 33 : ratio de rentabilité financière.....	50
Tableau 34 : taux de marge.....	51
Tableau 35 : ratio de la VA.....	52
Tableau 36 : Tableau de financement.....	54
Tableau 37 : variation du FRNG.....	55
Tableau 38 : ratio de l'équilibre structurel.....	55
Tableau 39 : variation du BFRN.....	57
Tableau 40 : variation de la trésorerie.....	58

INTRODUCTION

Pour terminer les études académiques du second cycle, les étudiants doivent effectuer un stage et présenter un état de synthèse d'une réalité vécue dans le domaine de la vie professionnelle. Ainsi, il est demandé aux étudiants de produire un mémoire de fin d'étude sur un thème en le soutenant publiquement en vue de l'obtention d'un diplôme de Maîtrise de la filière Gestion de la faculté DEGS.

Cet ouvrage est donc issu des études théoriques acquises durant quatre années de formation au sein de l'Université, et issu d'un stage pratique de quelques mois auprès des sociétés.

Nombreux thèmes ont été proposés par les enseignants du Département Gestion pendant ce temps. Durant mes études, ce qui a attiré mon attention est d'avoir mettre en pratique une bonne partie des connaissances de la gestion financière. Ainsi, j'ai choisi comme objet de mon étude le thème du présent mémoire : **DIAGNOSTIC FINANCIER DE LA SOCIETE MALTO**, et ce pour les raisons suivantes :

- ❖ Une intention personnelle due à la correspondance avec l'option que j'ai choisie : Finances-Comptabilité.
- ❖ L'importance de cette étude pour le développement des sociétés et pour la préparation d'une prochaine carrière. Autrement dit, il conduit vers une amélioration de la gestion financière.
- ❖ Ce thème englobe une volumineuse analyse non seulement financière mais économique aussi.

Cette étude a pour objectifs :

- ◆ De voir les points forts et les points faibles de la Société
- ◆ D'évaluer de façon comparative et selon diverses méthodes pour permettre une appréciation de la compétitivité de la société.
- ◆ D'appliquer les théories de la gestion et de l'analyse financière,
 - ◆ De montrer les différents points de vue des certains auteurs à partir d'une recherche documentaire.
- ◆ De proposer des solutions qui semblent être applicables à l'étude et à la société.
- ◆ De multiplier un outil de travail et un recueil de connaissances pour tous les étudiants et les responsables de gestion.

La collecte des informations et la réalisation de ce travail demande un travail de recherche parfois difficile et ne pas courte ; de ce fait, j'ai pu :

- Se communiquer avec mon encadreur enseignant et les profs avec qui j'ai travaillé ;
- Se documenter
- Contacter les responsables de la société ; les discussions m'ont aidé davantage à mieux comprendre la réalité et surtout d'approfondir les études.

A propos de cette collecte d'information, l'observation est limitée car toutes les sociétés ont chacun un secret professionnel significatif. Par conséquent, le stagiaire ne peut pas utiliser toutes les données, donc

l'analyse est basée sur les informations disponibles qui sont les données de trois dernières années d'états financiers.

L'objet de ce mémoire est orienté surtout vers les connaissances de la société en dégagant ses problèmes dans la conjoncture actuelle du pays. De la sorte, ce présent mémoire concerne trois parties :

D'abord, la présentation générale de la recherche,

Ensuite, nous avançons successivement à l'analyse critique au niveau de la situation existante et les problématiques ;

Enfin, les propositions de solutions, les solutions retenues, les résultats attendus et les recommandations.

Première partie

PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE

Chapitre I Connaissance de la Société MALTO

Section 1 Historique

L'idée de créer une malterie à Madagascar n'est pas nouvelle, mais les besoins en malts des brasseries installées à Madagascar étaient trop faibles. La Société Malts & Orges dite MALTO a été créée en 1976. Un premier dossier préparatoire a été rédigé par MALTO et remis aux Autorités de tutelle en novembre 1978.

Les études réalisées par la brasserie STAR (Société Tananarivienne de Réfrigération et de Boissons Gazeuses) dénommées actuellement BRASSERIES STAR MADAGASCAR, principal utilisatrice du Malt, n'en justifiaient la construction que vers 1984.

Ainsi la STAR a assuré le relais financier. La Société MALTO était devenue opérationnelle à partir de 1980. En 1983, le premier maltage était installé à Antsirabe.

Quant à la vulgarisation, la pré-vulgarisation a débuté en 1985 et la vulgarisation est commencée en 1986. Le département vulgarisation a été créé en 1987 (151 ha sont emblavés en orge par 542 agriculteurs) et développé en 1988 (plus de 300ha emblavés par 1500 familles paysannes avec 1850kg/ha de production d'orge). Puis le nombre des agriculteurs participants se multipliaient dans le temps :

- en 1989, il y avait 1858 paysans ;
- en 1990, 2800 paysans avec 2742 kg/ha dont les surfaces emblavées étant 979ha; c'était la construction du premier module de malterie.
- en 1992, elle a vu sa première année de fonctionnement à plein temps ; Dorénavant, la société ne cesse de se développer et se trouve économiquement comme étant l'un des fournisseurs en matières premières de la Brasserie STAR.

Peu d'essais de culture d'orges ont été réalisés à Madagascar. Ainsi MALTO se dotait de son propre démarreur pour promouvoir cette culture nouvelle :

- installation dans chaque zone de production d'un magasin-bureau avec une équipe de vulgarisation et de recherche et développement à temps plein ;
- crédit de campagne et approvisionnement assurés sur place : semences- intrants etc....remboursés à la récolte ;
- encadrement, suivi technique, conseils, causerie, enquêtes, évaluation, collecte et commercialisation (assurés par MALTO) ;
- intervention concentrée géographiquement ;
- formation et encadrement du personnel technique, conception et suivi des techniques de culture (système, rotation, fertilisation...) coordination, programmation et organisation.

La production d'une année devient les semences de l'année suivante, rectifiée d'une perte au criblage, à la sélection et à la dégénérescence des grains.

MALTO comprend :

- Une ferme semencière pour la sélection, la maintenance et la multiplication des variétés d'orges ;
- Un service vulgarisation en milieu rural chargé de l'encadrement, des fournitures d'intrants, du suivi technique, de la recherche et développement, de la collecte des récoltes.

La ferme semencière était installée, pour la culture d'orge, dans les zones suivantes :

▪ DEMI-SAISON :

Antanifotsy

Batoho

Ihazolava

▪ CONTRE-SAISON :

Ambositra

Antsirabe

Betafo

Mandritsara

Manandona

Tritriva

Vinaninkarena

Le volet ORGE se compose du matériel génétique et des intrants dont les activités du premier composant concernent la collectivité de maintenance (location terrain, labour, pulvérisage, affinage, drainage, émottage, semis, sarclage, entretien/irrigation, traitement, récolte, battage, vannage et conditionnement, transport).

Puis, celles du second composant sont l'essai variétal, la courbe de réponse, l'essai comparatif, l'essai insecticide).

Une industrie dénommée Malterie monopolise donc toutes les récoltes de l'orge produite ; son emplacement qui dépend également des impératifs techniques propres à son compte tels que l'eau, l'électricité et transport, se situe dans la zone de production.

La mise en place d'une installation de production de vapeur et du froid consommés par cette petite malterie représente un énorme investissement supplémentaire qui est trop lourd pour une telle industrie.

Les composantes de ce volet sont citées ci-dessous :

- Les infrastructures : acquisition terrain (délimitation, bornage, acte de vente, construction...), bâtiment malterie (plan du bâtiment, demande de construction/délivrance, contrat de marché, construction...)
- Les équipements : ils sont repartis en trois activités ci-après :
 - Premier module : consultation des prix, présentation du dossier de financement aux bailleurs de fonds, accords des bailleurs de fonds, signature des contrats de marchés, demande de licence d'importation, commande ;
 - Mise en fonctionnement
 - Deuxième module : consultation de prix, présentation de dossier de financement aux bailleurs.
- L'exploitation : approvisionnement en matières premières (réception orge, traitement éventuel des produits stockés), fonctionnement de la malterie.

Section 2 Identification de la société

2.1 Raison sociale et forme de la société

La société Malts & Orges dites MALTO a été créée en 1976. Elle est une société anonyme (S.A) dont sa mission est de produire de Malt à partir de l'orge pour la fabrication de bières.

2.2 Objet

La société a pour objet l'étude et la création d'une ou plusieurs Société ayant pour objet toutes ou partie des activités suivantes :

- La culture, la promotion de la culture, l'achat à Madagascar ou à l'extérieur d'orge de malterie, orges diverses et autres céréales
- Le maltage et tous traitements ou transformations de l'orge ou autres céréales.
- La vente des malts, autres céréales, produits et sous produits issus des traitements.
- Toutes opérations industrielles, commerciales, agricoles, financières et généralement toutes activités pouvant se rattacher aux objets précités.

2.3 Capital social et actionnaires de la société

Au début, le capital social de MALTO était 1 000 000Fmg divisé en 200 actions de 5 000Fmg, pour passer actuellement à 2 337 245 000Fmg divisé en 2 337 245 actions de 1 000Fmg.

ACTIONNAIRES	%
-STAR	51.8
-Divers	48.2

Tableau 1 : Actionnaires de la société

2.4 Siège social et durée

Elle se situe à Andranomahery,

Rue Docteur Joseph RASETA Antananarivo,

Route de Majunga.

BP 608, tél. 277 11

La durée de la Société est fixée à 99 ans à compter du jour de sa constitution définitive.

Section 3 Domaines d'activité de la société, structure organisationnelle

3.1. Activités

MALTO, dans le cadre de sa participation à la promotion de la culture de l'orge, prend en charge la gestion et l'exploitation de la ferme semainière.

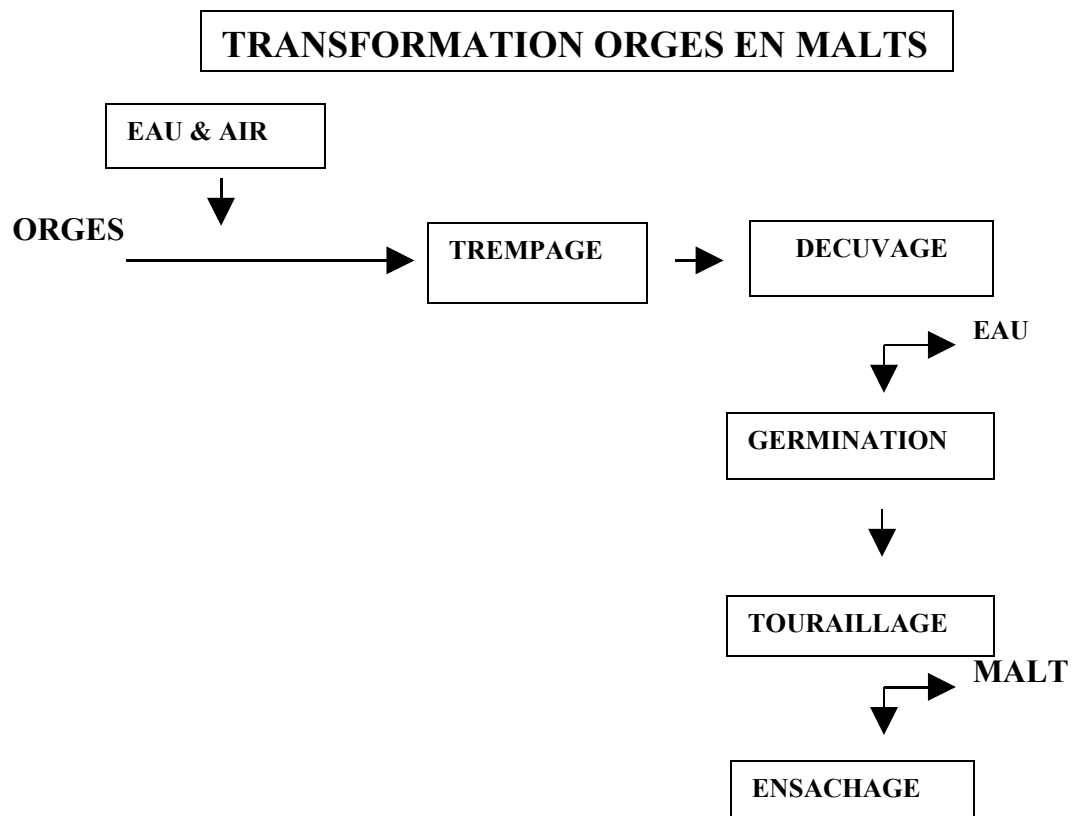
La pré-vulgarisation était commencée en 1985 sur les hauts plateaux tandis que la vulgarisation était commencée effectivement en 1986 dans le secteur de Batoho et Ihazolava. C'était la phase d'accès avec le développement en milieu paysan. Autrement dit, c'était la première approche du milieu paysan traditionnel (366 paysans ; 64,11 ha). La vulgarisation de la culture d'Orge est financée conjointement par MALTO

•

Action de Action de vulgarisation

Informations et sensibilisation : insister sur l'avantage du groupement pour la simplification et l'accélération du travail. Recrutons le rendement est inclus dans la limite nécessaire (supérieur à tonne /ha). aux associations Interventions spécifiques : l'information s'avère indispensable en début et en cours de campagne ; de même pour l'encouragement divers pour stimuler les motivations des paysans.

- En bref, ce sont la production de Malt à partir de l'Orge pour la fabrication de Bière.



Le type de malterie a été déterminé en fonction des données de production, du terrain d'implantation et des conditions d'exploitation locales.

La malterie comporte une cuve de trempe, une case touraille rectangulaire et les locaux techniques de production de froid, de ventilation, d'air chaud de touraillage.

a) Trempage

Le bac de trempe cylindrique comporte un dispositif « giracleur » permettant d'égaliser la couche d'orge au remplissage, et une vidange aisée de la cuve en un point. La durée de cette trempe est 2 jours.

b) Décuvage

La cuve est munie d'un plateau perforé galvanisé à une hauteur de 0,80 m. Cette cuve sert à effectuer la ventilation de la couche et l'extension du gaz carbonique.

La perforation du plateau est de type « Saladin ».

c) Germination

D'abord, lorsque le grain atteint 45 à 50% d'humidité et commence à pointer, il est transféré par transporteur mécanique en case de germination. Celle-ci a une surface de 290 m², et avec une hauteur de couche de 1,20 m, permet la germination à chaque cycle de 150 tonnes d'orges mise en trempe.

Puis, la case est ventilée sous les plateaux par de l'air saturé en humidité dont la température a été abaissée par passage devant un échangeur frigorifique.

Enfin, les frigories proviennent d'un groupe à ammoniaque à condensation par air ambiant en jouant sur les vannes de recyclage et d'alimentation en air du ventilateur.

La durée de germination est 4 jours.

d) Touraillage

Il est effectué dans la case de germination par l'insufflation d'air chaud sous plateaux. La production calorifique provient de la combustion de fuel lourd n°2 à haute température. D'ailleurs, le vidage de la case est accompli par un extracteur-élévateur, se déversant dans le transporteur de remplissage des cases, qui alimente ensuite un transporteur de liaison au silo.

Remarque :

✿ Silo de stockage est constitué d'un ensemble de cellules en béton armé à cône suspendu, et d'une tour de manutention. Le silo a une capacité de 6 000 tonnes se répartissant ainsi :

- ♦ Stock orge
- ♦ Stock malt
- ♦ Stock produit

Les radicelles sous plateaux sont récupérées avant le cycle suivant par une installation de reprise pneumatique à séparation cyclonique.

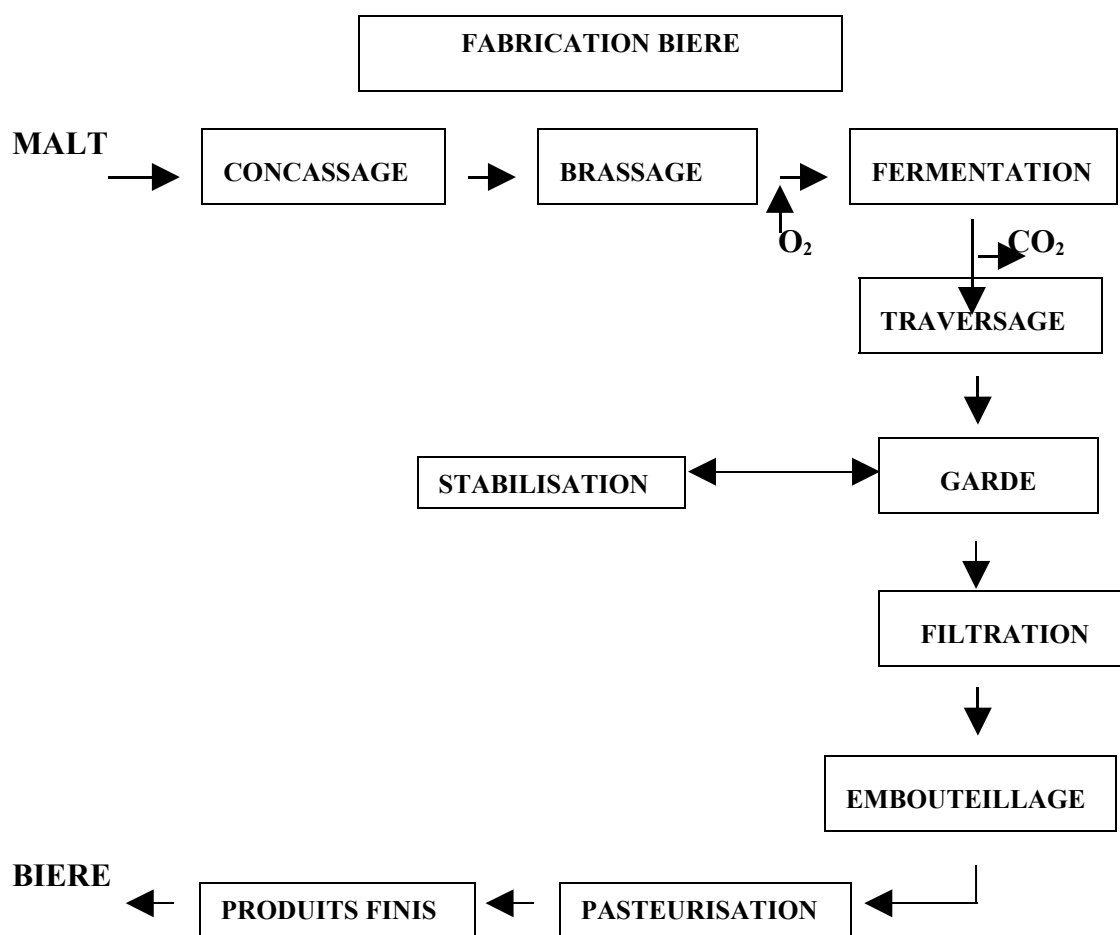
Puis, la commande de fonctionnement du retourner de la case touraille est située en bout de case, dans le couloir de circulation. La durée de touraillage est de 2 jours.

e) Ensachage

L'expédition du malt se fait en vrac vers la brasserie d'Antsirabe à partir d'une cellule prévue à cet effet dans le groupe de stockage, en sac vers les autres brasseries, l'ensachage étant fait au moment du chargement à partir de la même cellule.

☞ En bref, l'ensemble de l'installation est commandé à partir de la salle de commande générale, comportant un synoptique pour les opérations suivantes :

- Mise en trempe et remplissage
- Injection d'air comprimé,
- Aspiration du CO₂,
- Vidange,
- Pulvérisation d'eau,
- Ventilation des cases et recyclage en germination,
- Ventilation des cases et recyclage en touraillage ;



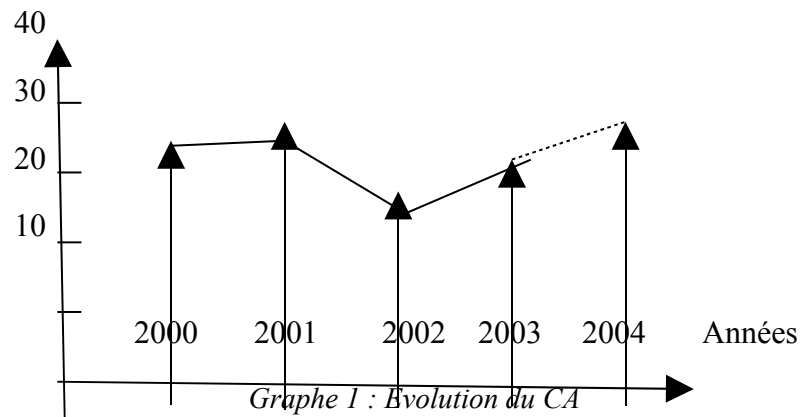
3.2.Evolution du chiffre d'affaires de la société

Le tableau ci-dessous nous montre l'évolution du chiffre d'affaires de la Société durant les trois(3) dernières années.

Rubriques	2000		2001		2002	
	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%
Vente de marchandise	1 391 166	16,68	1 606 176	18,72	885 924	15,10
Vente de produits finis	5 692 925	68,27	5 573 115	64,95	3 961 840	67,51
Autres ventes	4 154	0,05	3 454	0,04	2 128	0,04
Produits accessoires	1 251 181	15,00	1 397 323	16,29	1 018 863	17,36
C.A total	8 339 426	100	8 580 068	100	5 868 755	100

Tableau 2 : Evolution du CA (en milliers de Fmg)

C.A%



L'année 2000 et 2001 étaient florissantes pour la société vu qu'une meilleure ventes s'y produisait et représentait tant de succès, malgré la crise économique qui paralysait toute l'activité en 2002.

En période normale, le CA de la société commence à augmenter. Donc, cette crise portait préjudice au commerce et présentait une situation exceptionnelle pour MALTO.

3.3 Objectifs

Compte tenu de la nouveauté relative de la culture d'Orge, les premiers efforts des promoteurs de MALTO sont de :

- Constituer et de mettre à jour une banque de variétés d'Orge,
- Vulgariser la culture d'Orge.

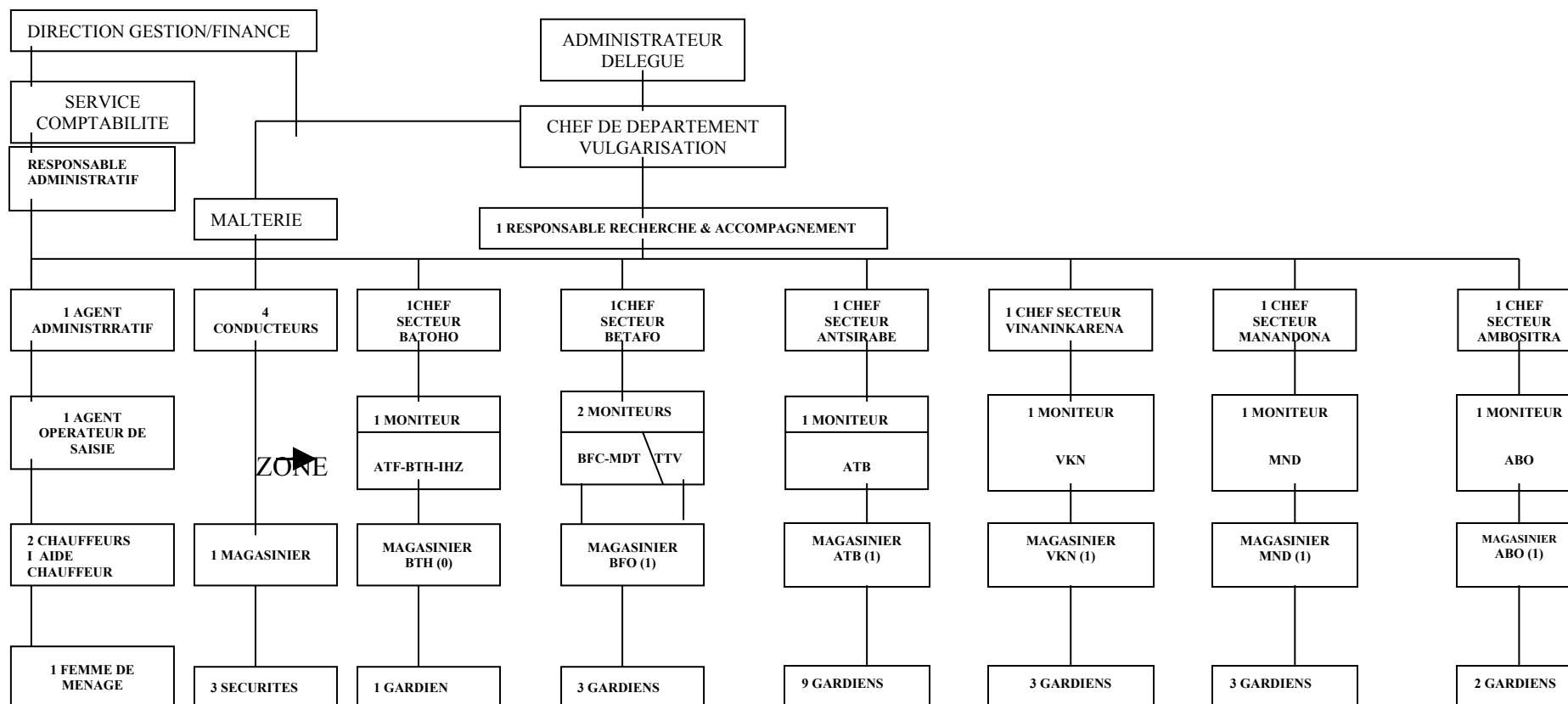
Par ailleurs, comme toutes les sociétés, MALTO a pour objectifs d'atteindre un meilleur résultat en satisfaisant ses clients.

Elle vise :

- une meilleure sélection des paysans ;
- une amélioration des rendements ;
- une extension des surfaces cultivées.

L'objectif étant l'autonomie complète de Madagascar.

3.4. Organigramme



3.5. Rôles de chaque direction

ADMINISTRATEUR DELEGUE : il a pour objet principal de prendre des décisions à propos des superficies à emblaver après séminaire, suivant les besoins STAR. Le séminaire fait une rétrospective sur la campagne antérieure qu'un tracé du programme de la campagne postérieure.

CHEF DE DEPARTEMENT VULGARISATION : il s'occupe à l'application des décisions provenant de l'administrateur délégué. Il occupe aussi une place prépondérante dans la réalisation des divers essais menés par le service Recherche et Développement.

RESPONSABLE RECHERCHE & ACCOMPAGNEMENT : quant à ce responsable, il occupe la recherche et le développement par l'analyse des résultats :

- Multiplication variétale (par exemple : variété 831, variété 469, variété vulgarisé BK..)
- Essai comparatif variétal
- Essai comparatif engrais entre engrais Bulk et engrais NORAD par exemple ;
- Courbe de réponse au NPK/Chaux, NPK/Dolomite

Le responsable, après analyse, trouve une différence des doses (en 2002 les doses varient entre 0 à 500) ; ce responsable peut voir les doses plus confirmées.

DIRECTION GESTION/FINANCES : Elle résout le problème de financement provenant du département vulgarisation, mais passant d'abord à l'administrateur délégué. Sous cette direction se trouve le **SERVICE COMPTABILITE** qui s'occupe principalement toute la comptabilité.

Quant aux **AGENTS ADMINISTRATIFS**, il assurera entre autres la collecte des données de base dans les magasins, leur transmission au service informatique et l'analyse des documents mécanisés émanant de l'informatique.

CHEFS SECTEURS : ils supervisent les actions des moniteurs dans chaque zone. Le suivi technique permanent sur terrain sera les travaux supplémentaires des responsables de secteur en plus de leurs tâches habituelles.

MONITEURS : ils font les recrutements des paysans et prennent la responsabilité et organisent les visites déjà déterminées lors de la réunion mensuelle. De plus les moniteurs stimulent les motivations des paysans et les encouragent.

MAGASINIERS : les magasiniers assisteront les manœuvres occasionnels dans les travaux de mise en place jusqu'à la récolte des différents essais à mener avec les paysans.

En général, le diagnostic permet souvent de porter un jugement sur la santé d'une entreprise concernant éventuellement l'évolution de ses activités et les résultats obtenus dans le passé.

Une entreprise pourra faire deux (2) types de diagnostic à savoir :

- Le diagnostic général qui met en évidence les points forts, les points faibles de l'entreprise.. Plus particulièrement, c'est la description des variables clés de l'environnement.

Il englobe donc plusieurs domaines importants :

- domaine financier
- domaine social et juridique
- domaine technique

- Le diagnostic financier qui va nous permettre à la fois :

- De mesurer la rentabilité économique des capitaux investis ;
- D'apprécier les conditions dans lesquelles sont réalisés les équilibres financiers ;
- D'en déduire quel est le degré d'autonomie de l'entreprise.

Selon BERNARD COLASSE

Pour le responsable, faire un diagnostic financier consiste à faire le point sur la situation financière de l'entreprise de façon à détecter les symptômes révélateurs de phénomènes en évolution susceptible d'entraver, à plus ou moins brève échéance, la poursuite des objectifs et des buts qu'elle s'est donnée ; Et de mettre en péril ses prévisions d'activités ; ceci en vue de prendre des décisions correctives et/ou de réviser objectifs et prévisions.

Selon PILVERDIER

Le diagnostic financier est une analyse financière basée sur l'étude des ratios. Elle est utilisée par les banquiers et les financiers de l'entreprise.

Selon PIERRE CONSO

Le diagnostic financier est une analyse financière qui comporte une phase d'interprétation et de synthèse.

L'analyse financière a un caractère rétrospectif qui porte sur l'évolution passée et les caractéristiques constituées au moment de l'analyse.

Ainsi, elle se distingue des travaux de gestion prévisionnelle orientés vers l'action.

1.2 Objectifs

☞ Diagnostic général et financier qui s'appuie sur le passé et le présent pour envisager l'avenir possible d'une société ; et proposer les plans d'action.

A travers ce diagnostic, on mettra en évidence les points forts et les points faibles de la société sans oublier les opportunités et les menaces qui la guettent à titre de synthèse.

En approchant toutes les différentes définitions apportées par les auteurs ci-dessus, on constate le même point de vue sur l'objectif du diagnostic financier :

- L'appréciation des conditions de l'équilibre financier pour juger la politique d'investissement et de financement ;
- La mesure de performance de l'entreprise basée sur la rentabilité économique et financière des capitaux investis, afin d'apprécier l'efficacité de la politique financière de l'entreprise ;
- La détection des symptômes révélant des phénomènes en évolution susceptibles d'entraver la poursuite de l'activité de l'entreprise ;
- L'évaluation du degré d'autonomie de l'entreprise à travers la répartition entre financement interne (autofinancement) et financement externe (augmentation de capital, emprunt ...) ;
- La prise de décision corrective ;
- L'élaboration des prévisions financières ;

Même si les différents objectifs se ressemblent en général, ils se différencient sur certains points :

Selon BERNARD COLASSE

Cet auteur se distingue par les raisonnements associatifs suivants :

- Faire les comparaisons entre les réalisations et les prévisions. Ces comparaisons sont utiles pour le contrôle de l'action financière.
- Faire les comparaisons dans le temps (ou suivis chronologiques). C'est la comparaison de bilan et de comptes de résultats successifs. Elle permet donc d'apprécier l'évolution de la situation financière.
- Faire les comparaisons inter-entreprises qui permettent de déterminer la position de l'entreprise vis-à-vis des autres entreprises dans le même secteur d'activité.

Selon PILVERDIER

Cet auteur permet à la fois :

- d'étudier l'analyse de trésorerie, analyse économique, analyse financière
- mettre en relation la rentabilité et l'équilibre financier

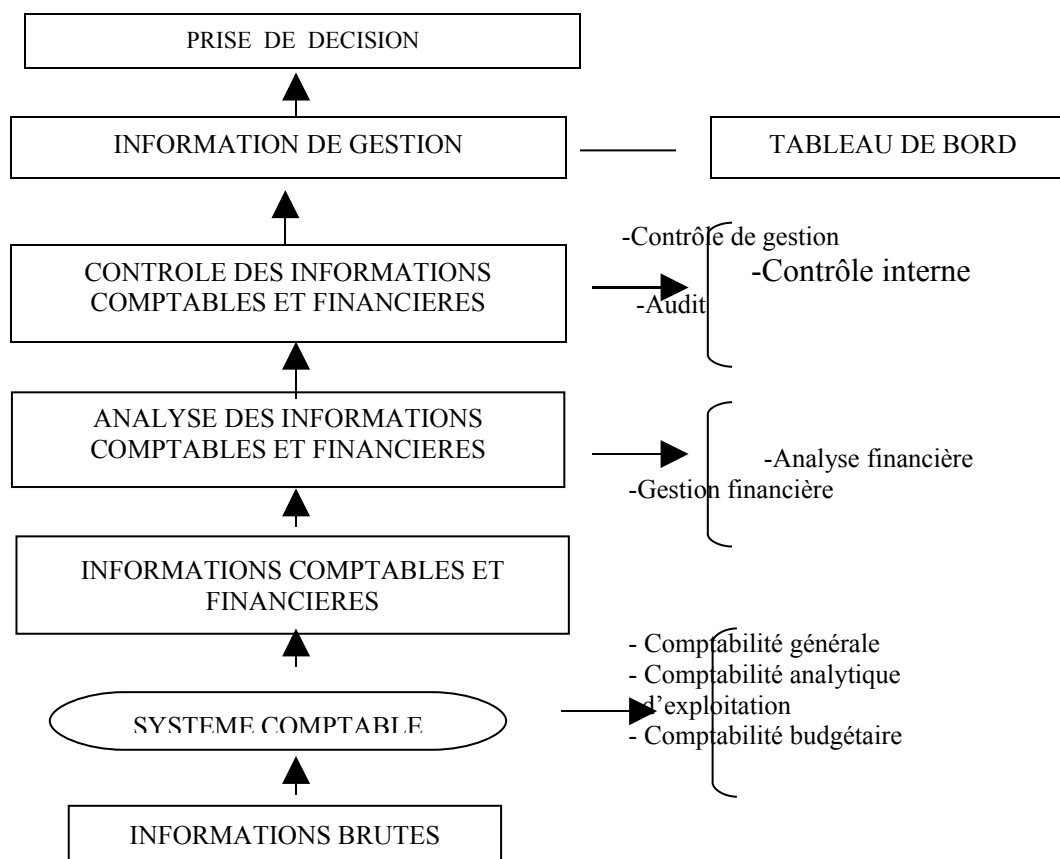
Section 2 La démarche du diagnostic financier

2.1. Collectes des informations

La collecte des informations est importante afin d'approfondir le champ de connaissances.

Dans notre cas ici, c'est à dire concernant le diagnostic financier, nous intéressons sur les informations financières et comptables.

Schéma de collecte d'informations



Source : cours de Monsieur RALISON Roger

L'utilisation au préalable d'un outil appelé système comptable qui se rapporte à la comptabilité générale, budgétaire et d'exploitation est nécessaire afin de recueillir d'utiles informations comptables et financières.

L'outil privilégié du *diagnostic financier* est le jeu de documents :

- issus du système comptable à savoir le bilan, le compte de résultat, les annexes et le tableau de financement
- issus du système extra-comptable tels que les renseignements sur l'entreprise, les études sectorielles, etc..

Selon BERNARD COLASSE

Pour faire un diagnostic, l'analyse doit collecter des données relatives à des études :

◇ d'une part, l'information comptable : Bilan, Compte de résultat, Annexes...

◇ et d'autre part, l'information statistique :

◇◇ les données statistiques propres à l'entreprise concernant son activité commerciale...

◇◇ de même les informations externes sur le secteur auquel appartient l'entreprise ou sur l'économie nationale permettent de relativiser le sens des observations internes.

Selon PILVERDIER

Premièrement, les informations comptables

★ Il faut disposer plusieurs bilans et comptes de résultats des années successives de façon à étudier l'évolution des ratios. Le calcul de ratios sur une seule période et sans point de comparaison possible, n'a aucune signification et ne permet pas de porter un jugement sur la situation de l'entreprise.

Deuxièmement, les informations extra-comptables

★ Il faut définir le secteur d'activité de l'entreprise et sa dimension de façon à pouvoir comparer les ratios à une norme, qui est généralement la moyenne sectorielle des différents ratios utilisés.

Selon PIERRE CONSO

Il se base aussi :

-tout d'abord, la collecte des informations comptable :

- ◇ Bilan
- ◇ Compte de résultat
- ◇ Tableau de financement

-ensuite, la collecte de l'information extra-comptable :

Or la collecte de ces données dépend de la position de l'analyste (responsable financier de l'entreprise, ingénieur conseil, expert comptable ...) ; donc l'outil privilégié du diagnostic financier reste le jeu de documents financiers de synthèse issus du système comptable.

-Enfin, le retraitement des états comptables permet d'obtenir une information économique et financière. Cette information répond aux exigences de l'analyse dans le cas où l'expression comptable de la situation et des résultats de l'entreprise ne répondrait pas aux besoins du diagnostic financier.

2.2.Traitements des informations obtenues

Les traitements invitent à faire une analyse financière et une analyse fonctionnelle du bilan. L'analyse financière du bilan nous conduit à évaluer le patrimoine de l'entreprise, c'est à dire qu'elle porte sur l'actif et le passif du bilan de la société. Par contre, l'analyse fonctionnelle se base sur le compte de résultat.

L'analyse fonctionnelle du bilan a pour objectifs :

- de reconnaître les grandes masses du bilan fonctionnel ;
- d'établir le bilan fonctionnel en retraitant le bilan comptable ;
- de distinguer le cycle d'exploitation du cycle d'investissement et de financement ;
- de définir les éléments du fonds de roulement ;
- d'utiliser les ratios de rotation.

Certains retraitements sont toutefois nécessaires afin de mieux cerner la réalité financière de l'entreprise.

2.2.1 Bilan comptable et financier

Le bilan « comptable » sert de base à l'élaboration du bilan financier.

a) le bilan comptable

L'objectif du bilan est d'exposer succinctement la situation financière d'une entreprise à une date précise.

L'actif du bilan représente tous les biens que possède une entreprise à une date précise tandis que le passif du bilan comprend toutes les dettes contractées par celle-ci.

b)le bilan financier

Le bilan financier (appelé aussi bilan liquidité) fait apparaître le patrimoine réel de la société et évaluer le risque de non-liquidité de celle-ci.

Il permet de mettre en évidence le degré d'exigibilité des passifs et le degré des liquidités de l'actif en fonction des critères de durée.

Les postes d'actif et du passif sont classés respectivement par ordre de liquidité et d'exigibilité croissante (tableau en annexe).

Cette présentation permet de répondre à deux questions :

- Les actifs à long terme sont-ils financés par des ressources de même durées ?
- Les actifs à court terme sont-ils suffisamment importants pour permettre le remboursement des dettes à court terme ?

c) passage du bilan comptable au bilan financier

Correction relative à l'actif du bilan

Actifs immobilisés

- à retrancher : -les actifs fictifs qui sont considérés comme ayant une valeur nulle
-les immobilisations financières dont l'échéance est à moins d'un an (elles sont transférées dans l'actif circulant) ;
- à ajouter : -les actifs circulants et les comptes de régularisation dont les échéances sont à plus d'un an.

Actifs circulants

- à retrancher : -les actifs et les comptes de régularisations dont les échéances sont à plus d'un an ;
- à ajouter : les immobilisations financières dont les échéances sont à moins d'un an

Correction relative au passif du bilan

Ressources durables

- à retrancher : -les actifs fictifs
-la partie du résultat de l'exercice qui sera distribuée
-les provisions destinées à couvrir des risques ou des charges à moins d'un an
-les dettes financières dont l'échéance est à moins d'un an
- à ajouter : -les dettes non financières et les comptes de régularisation dont l'échéance est à plus d'un an.

Dettes non financières

- à retrancher : -les dettes et les comptes de régularisation dont l'échéance est à plus d'un an ;
- à ajouter : -la partie du résultat de l'exercice qui sera distribuée.
-les provisions destinées à couvrir des risques ou des charges à moins d'un an
-les dettes financières dont l'échéance est à moins d'un an.

2.2.2 Bilan fonctionnel

Le nouveau PCG a introduit une conception « fonctionnelle du bilan ». L'analyse patrimoniale s'oriente vers un classement des emplois (actifs) et des ressources (passifs) selon leur nature ou leur destination.

a) Définition

Le bilan fonctionnel est un outil d'appréciation de la santé financière d'une entreprise : il met en évidence le fonctionnement des grandes masses du bilan.

b) Objectifs

Le bilan fonctionnel permet de dégager les grandes masses du bilan en mettant en évidence leur rôle, leur fonction....

Il permet de répondre aux questions suivantes :

- D'où est venu l'argent ? (Des ressources stables, des dettes fournisseurs non encore payées,...)
- Quelle est sa destination ? (Pour financer les actifs stables, pour financer les actifs d'exploitation ou pour financer les actifs hors exploitation...);

Retraitements des présentations du bilan fonctionnel

- Les amortissements et les provisions pour dépréciation des immobilisations retrouvent leur place au passif sous les capitaux propres (au lieu d'être portés en diminution de l'actif).
- La fraction à moins d'un an des dettes financières est considérée comme ressources stables, c'est à dire la fraction à moins d'un an des prêts à long et moyen terme est maintenu en actif immobilisé.
- Les charges à répartir sur plusieurs exercices sont groupées avec les immobilisations.
- Les concours bancaires courants sont isolés en bas du passif sous la rubrique « trésorerie négative » ou « trésorerie passive ».
- Distinguer les actifs cycliques d'exploitation et les actifs cycliques hors exploitation ;
- Distinguer les passifs cycliques d'exploitation des passifs cycliques hors exploitation ;

2.2.3 Tableau de grandeurs significatives de gestion

C'est un état qui représente une série d'agrégats expliquant la formation du résultat net de l'exercice.

On l'appelle aussi « compte de résultat en liste » vu qu'il renferme tous les éléments du compte de résultat traditionnel, mais présentés d'une façon de manière à fournir des informations pratiques à la comptabilité nationale.

Elle permet d'évaluer l'activité, la profitabilité et la rentabilité de l'entreprise.

2.3 Elaboration de tableau de financement et des grandeurs significatives

Quelques définitions

Le Tableau de Financement est « **un tableau des emplois et des ressources qui explique les variations du patrimoine de l'entreprise au cours de la période de**

référence c'est à dire la durée de l'exercice »(Conseil National de la comptabilité - PCG).

Il montre comment, durant l'exercice, les ressources additionnelles de l'entreprise ont permis de faire face à ses emplois additionnels.

Il a pour objet de :

- Faire ressortir les fonds générés par l'exploitation de l'entreprise : CAF
- Montrer l'utilisation faite par l'entreprise des fonds mis à sa disposition ;
- Donner les renseignements utiles sur les aspects de financement et d'investissement de ces ressources ;
- Indiquer les changements dans la situation financière de l'entreprise pendant la période considérée.

Les grandeurs significatives nécessaires à l'analyse sont le FRNG, le BFR et la TRÉSORERIE. Le FR, excédent des ressources stables après le financement de l'actif immobilisé, doit permettre de couvrir le besoin issu de l'exploitation.

L'étude des BFR est la comparaison entre les BFR liés à l'exploitation et les ressources nées de ce cycle. La trésorerie représente la différence entre FRN et BFR.

Le TF préconisé par le PCG comporte deux parties :

a) La première partie du TF

La première partie du TF peut apparaître les RD dont à disposer l'entreprise au cours de l'exercice ; et les ES qui ont été réalisés au cours de ce même exercice représente la variation des ressources durables (ΔRD) entre le début et la fin de l'exercice.

De même, les ES réalisés au cours de l'exercice représentent la variation des emplois stables (ΔES). Il résulte que $FRNG = RD - ES \Leftrightarrow \Delta FRNG = \Delta RD - \Delta ES$



Schéma type de la première partie du TF dans l'hypothèse où $RD > ES$

\Rightarrow La première partie du TF donne la variation du FRNG et son explication à partir des RD et des ES de l'exercice.

Analyse du contenu

Ressources Durables :

♠ Détermination de la CAF

La CAF est le flux de RESSOURCES INTERNES généré par l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice. Elle peut se calculer de deux façons :

♠♠ à partir de l'EBE

EBE (ou IBE)

+Autres produits (d'exploitation)

- +Produits financiers
- +Produits exceptionnels
- +Reprise sur Amortissement et Provision
- +Transfert de charges
- (-) Autres charges (d'exploitation)
- (-)Charges financières
- (-)Charges exceptionnelles
- (-)Dotation aux amortissements et aux provisions
- (-)IBS

♠♠ à partir du résultat net

Résultat net

- +Dotation aux Amortissements et aux Provisions
- +Valeurs comptables des éléments d'actif cédés
- (-)Reprise sur Amortissement et Provision
- (-)Produits des cessions d'éléments d'actifs
- (-)Quote-part virée au compte de résultat de l'exercice

♠ **Cession d'élément de l'actif immobilisé**

C'est le prix de cession (vente) qui constitue des ressources par l'entreprise.

♠ **Augmentation du capital**

On doit analyser le compte « capital » des deux bilans consécutifs pour déterminer son augmentation.

♠ **Subventions d'équipement reçu**

$$S_N = S_{N-1} + X - \text{Quote-part virée au compte de résultat (N)}$$

$$\Rightarrow X = S_N - S_{N-1} + \text{Quote-part virée au compte de résultat (N)}$$

Avec, S_N est la subvention dans l'exercice N.

S_{N-1} est celui dans l'année N-1 et X est une augmentation des subventions d'équipement

♣ **Nouvel emprunt à LMT**

C'est aussi l'augmentation des dettes financières, l'information se trouve dans les tableaux des échéances de créances et des dettes. A défaut on utilise la relation ci-dessous :

$$D_N = D_{N-1} + A - R \Rightarrow$$

$$A = D_N - D_{N-1} + R$$

A: Augmentation

D_N : Dettes financières de l'exercice N

R: Remboursement

D_{N-1} : Dettes financières de l'exercice N-1

Emplois Stables :

♣ **Distribution des dividendes**

Les dividendes distribués dans l'exercice proviennent de l'affectation du résultat de l'exercice précédent. A défaut, elles doivent être recherchées à partir des deux bilans successifs.

$$\text{Dividende} = \text{Résultat (N-1)} - \text{Augmentation de réserves}$$

♣ **Acquisition d'éléments de l'actif immobilisé**

Les immobilisations incorporelles, corporelles et financières doivent être indiquées avec les prix d'acquisition, c'est à dire en valeur brute. Pour connaître l'acquisition d'actif, il faut voir donc le tableau des immobilisations et des amortissements ou des provisions. Mais si cette information n'est pas disponible, elle peut être reconstituée.

On sait que : Δ immobilisations nettes = Δ immobilisations brutes - Δ amortissement

Et en développant :

$$\Delta \text{ immobilisations nettes} = [\text{Acquisitions-Valeurs d'origine des cessions}] - [\text{Dotations-Amortissements des cessions}]$$

Or, VNC = Valeurs d'origine des cessions - Amortissements des cessions

Finalement :

$$\text{Acquisitions} = \Delta \text{ immobilisations} + \text{Dotations aux amortissements} + \text{VNC}$$

♣ **Remboursements des dettes financières à LMT**

L'information se trouve dans le tableau des échéances des créances et des dettes. A défaut, on peut utiliser la relation suivante : $D_N = D_{N-1} + A - R$

Avec, D_N : dettes de l'exercice N

A : augmentation

D_{N-1} : dettes de l'exercice N-1

R : remboursement

Il s'agit des remboursements des emprunts obligataires, à leurs prix de remboursement, ainsi que des remboursements des emprunts auprès des établissements de crédit.

b) La deuxième partie du TF

Alors que la première partie du Tableau de Financement donne l'explication de la variation du fonds de roulement net global ($\Delta FRNG$) par le haut du bilan, la deuxième partie donne l'explication par le bas du bilan. Elle constitue donc une analyse des variations des actifs et des passifs d'exploitation, hors exploitation et trésorerie.

$\Delta BFRE$: ① Δ des actifs d'exploitation

- stocks et en cours
- créances d'exploitation
- charges constatées d'avance

② Δ des dettes d'exploitation

- dettes fournisseurs et comptes rattachés
- produits constatés d'avance

$$\textcircled{3} \Delta BFRE = \textcircled{1} - \textcircled{2}$$

Remarques : Si $\textcircled{1} < \textcircled{2} \Rightarrow$ BESOIN

Si $\textcircled{1} > \textcircled{2} \Rightarrow$ DEGAGEMENT

En bref, si le résultat est **POSITIF**, cela veut dire qu'on a *besoin de financement*.

Par contre, pour un résultat **NEGATIF**, on parle d'un *dégagement*.

$\Delta BFRHE$: ① Δ des actifs hors exploitation

- créances diverses
- différences de conversion active

② Δ du passif hors exploitation

- dettes diverses
- différences de conversion passive
- provisions pour risques et charges
- emprunts à cours terme
- intérêts courus sur dettes financières

$$\textcircled{3} \Delta BFRHE = \textcircled{1} - \textcircled{2}$$

Remarques : Si $\textcircled{1} < \textcircled{2} \Rightarrow$ BESOIN

Si $\textcircled{1} > \textcircled{2} \Rightarrow$ DEGAGEMENT

$$\Delta BFRN = \Delta BFRE + \Delta BFRHE$$

$$\Delta TRESORERIE = \Delta FRNG - \Delta BFRN$$

La trésorerie est donc la résultante de la réalisation ou non de l'équilibre :

Si $FRNG \geq BFR \Rightarrow T \geq 0$: équilibre financier réalisé

Si $FRNG < BFR \Rightarrow T < 0$: équilibre financier non réalisé

2.4 Analyse par les ratios

2.4.1 Définition des ratios

Les ratios sont des rapports mettant en relation deux grandeurs homogènes liées par une logique économique afin d'en tirer des indications de tendance.

Ainsi, l'analyse appelle à la disposition de plusieurs outils comptables afin de pouvoir étudier l'évolution des ratios,

2.4.2 Remarques

- Il existe une infinité de ratios
- L'élaboration d'un ratio est subjective : selon les auteurs, les entreprises, les banquiers, des ratios différents peuvent être calculés pour l'analyse d'un même problème.
- Pour comprendre et expliquer un ratio, il suffit de rechercher le lien économique entre les deux grandeurs.
- Il faut éviter d'utiliser de trop nombreux ratios, et veiller à ce que les ratios employés soient adaptés.

2.4.3 Nécessité des ratios

L'utilisation des ratios aide l'analyste à étudier la structure, le patrimoine de l'entreprise ; comprendre la position de la société envers elle-même et dans l'environnement concurrentiel ; juger de la gestion et formuler la stratégie de la société;

2.4.4 Ratios les plus significatifs

- étude de la structure :
 - les ratios de structure du bilan
 - les ratios de structure financière
 - les ratios de trésorerie
 - les ratios de solvabilité
- jugement de gestion
 - les ratios de gestion : activité, performances, répartition des revenus...
 - les ratios d'écoulement :
 - temps d'écoulement des stocks
 - durée de crédit client
 - durée de crédit fournisseurs
- étude de l'efficacité :
 - taux de marge
 - ratios de rentabilité

En résumé, créée en 1976, la société Malts et Orges dite MALTO produit de malt à partir de l'orge pour la fabrication des bières. Elle comprend une ferme semainière et un service de vulgarisation en milieu rural.

A partir d'un examen appelé diagnostic, on mettra en évidence les points forts et les points faibles de la société sans oublier les opportunités et les menaces qui la guettent. Quand nous avons présenté à l'esprit les démarches respectives de BERNARD Colasse, de PILVERDIER et de PIERRE Conso, nous voyons apparaître leurs ressemblances et leurs distinctions. Ils sont relevés au cours de l'analyse critique des différentes méthodes de ces 3 auteurs. Cette analyse nous amène à déterminer la méthode à retenir applicable à l'étude et au cas de la société.

Ainsi, nous passons maintenant à l'analyse critique au niveau de la situation existante et problématiques.

**DEUXIEME PARTIE :
ANALYSE CRITIQUE AU
NIVEAU DE LA SITUATION
EXISTANTE ET
PROBLEMATIQUES**

Chapitre I Au niveau du bilan

Pour étudier le financement d'une société, il convient de se reporter aux documents qui en fournissent les éléments chiffrés. Ce document est le bilan.

Section 1 Analyse financière du bilan de la société

1.1.Etablissement du bilan

Les données disponibles sont les informations du bilan comptable. Ce bilan fournit, à un moment donné, un inventaire des biens réels, financiers et monétaires que l'entreprise possède.

1.1.1 Présentation du bilan comptable

Tableau 3 : bilan comptable simplifié

ACTIF	2000	2001	2002
ACTIF IMMOBILISE	1 116 517	751 054	739 053
	4 608 052	6 033 815	5 355 163
ACTIF CIRCULANT	2000	-	-
COMPTES DE REGULARISATION			
TOTAL ACTIF	5 726 570	6 784 870	6 094 217

PASSIF	2000	2001	2002
CAPITAUX PROPRES	3 522 462	4 053 043	4 169 418
Provisions pour risques & charges	113 250	113 250	113 250
	2 090 857	2 618 576	1 811 549
DETTES			
TOTAL PASSIF	5 726 570	6 784 870	6 094 217

(en milliers de francs)

Ce bilan est le support privilégié de l'étude de l'équilibre financier de l'entreprise et du risque de déséquilibre.

La notion d'équilibre financier signifie d'une part que l'entreprise doit être apte à faire face à ses dettes lorsque celles-ci deviennent exigibles.

Dans l'analyse financière, l'étude de l'équilibre financier est primordiale.

Le bilan comptable n'est pas fiable pour l'analyse financière, par conséquent il faut faire le retraitement pour établir le bilan financier. Le passage du bilan comptable au bilan financier sera fait à partir de deux opérations qui sont les retraitements et les regroupements (cf. première partie chapitre II).

1.1.2 Présentation du bilan financier simplifié

Le bilan liquidité simplifié de la S.A MALTO, après les retraitements et les regroupements sont présentés comme suit :

Tableau 4 : bilan financier simplifié

ACTIF	2000	2001	2002
ACTIFS A PLUS D'UN AN (1)	1 037 291	698 200	739 054
ACTIFS A MOINS D'UN AN (2)	4 610 052	6 033 815	5 355 163
TOTAL ACTIF	5 647 343	6 732 015	6 094 217

(en milliers de francs)

PASSIF	2000	2001	2002
RESSOURCES EN PLUS D'UN AN (3)	4 182 041	4 527 907	4 486 049
RESSOURCES EN MOINS D'UN AN (4)	1 465 302	2 204 108	1 608 168
TOTAL PASSIF	5 647 343	6 732 015	6 094 217

1.2. Analyse par la méthode des ratios

1.2.1 Les ratios de structure du bilan

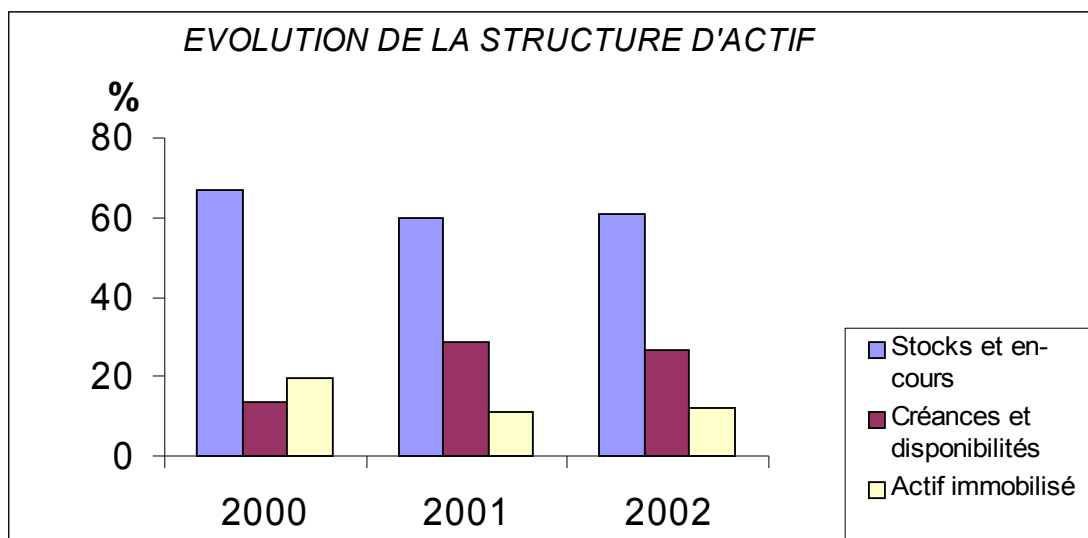
a) Ratios de structure d'actifs

Ces ratios indiquent la structure et la composition d'actifs de la société ; c'est à dire ils permettent des comparaisons internes : évolution de la structure et des comparaisons externes de la société.

Tableau 5 : Ratio de structure d'actifs

RATIOS (en %)	2000	2001	2002
<u>AIX 100</u> Actif total	19,50	11,07	12,13
<u>ACX100</u> Actif total	80,50	88,93	87,87

L'actif circulant contient les stocks et en-cours et les créances.



Graph 2 : Evolution de la structure d'actif

La structure de l'actif du bilan dépend de la nature et le secteur d'activité de l'entreprise. Pour le cas de la MALTO, les immobilisations représentent 11% à 19,50% (en moyenne 14,44%). Ce qui correspond effectivement au type d'activité auquel la société appartient en tant que société à vocation commerciale.

D'après ce tableau, la société a une forte importance d'actif circulant par rapport à l'actif immobilisé ; il a absorbé en moyenne 86% de l'actif total.

Pour l'année 2000, la société décide de lancer vers des investissements importants ; ainsi pour pouvoir produire dans les meilleures conditions. Elle décide de financer les investissements par l'autofinancement et emprunt moyen terme. Or pour les deux années successives suivantes, compte tenu de la conjoncture difficile et la situation financière critique de la société, le responsable décide de diminuer les investissements.

b) Ratios de structure du passif

Ces ratios indiquent la structure et la composition du passif du bilan.

Tableau 6 : Ratio de structure du passif

RATIOS (en %)	2000	2001	2002
<u>Capitaux propres X 100</u> Passif total	61,51	59,74	68,41
<u>Dettes à LMT X100</u> Passif total	16,59	10,89	8,66
<u>Dettes à CT X100</u> Passif total	21 ;90	29,37	22,93

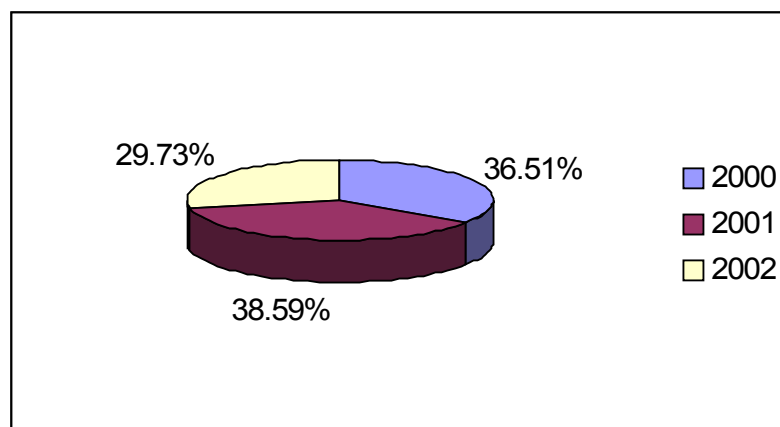
ANNEES	Dettes (%)	Capitaux propres (%)
2000	38	62
2001	31	59
2002	29	68

Tableau 7 - Tableau résumant les pourcentages d'éléments du bilan

c) Ratios d'endettement

Tableau 8 : Ratio d'endettement

Le taux d'endettement est de 36,51% pour l'année 2000, 38,59% pour l'année 2001 et ce taux diminue en 2002 avec 29,73%. On constate un endettement pas fort, en moyenne 35% du passif total.



Graphique 4 : Représentation graphique de ratios d'endettement

d) Ratios de structure financière

Ces ratios permettent d'apprécier l'équilibre financier, la dépendance financière et l'orientation de la politique financière.

Ratio de financement de l'actif immobilisé et de financement de l'actif circulant

Tableau 9 : Ratio de structure financière

RATIOS	2000	2001	2002
<u>Capitaux propres</u> Immobilisations	3,15	5,40	5,64
<u>Fournisseurs</u> Actif circulant	0,08	0,12	0,03

- Ratio d'autonomie financière

Tableau 10 : Ratio d'autonomie financière

RATIOS	2000	2001	2002
<u>Capitaux propres</u> Capitaux permanents	0,80	0,86	0,90
<u>Capitaux propres</u> Total dettes	1,68	1,55	2,30

Selon les normes bancaires, ce ratio ne doit pas être inférieur à 0,5 c'est à dire l'endettement à long et moyen terme n'excède pas les capitaux propres ; à défaut, la capacité d'emprunt de la société est saturée et les banques refusent de consentir de nouveaux crédits aux sociétés déjà fortement endettées en risques entrepris par les capitaux étrangers.

Ce tableau nous montre que MALTO a respecté cette norme. La valeur élevée de ce ratio lui assure donc l'indépendance financière vis à vis de ses créanciers.

La société est indépendante financièrement de ses créanciers et dispose de possibilité complémentaire de financement par emprunt à long et moyen terme.

1.2.2 Ratios d'équilibre financier

Ces ratios permettent de porter un jugement sur la liquidité et la solvabilité de l'entreprise ; sur lesquelles, les créanciers de l'entreprise et les banques sont attentifs.

La liquidité du bilan se définit par le fait que les actifs à moins d'un an sont supérieurs aux dettes à moins d'un an. En d'autre terme, la vente progressive des stocks et l'encaissement des créances permettra de payer les dettes dans les mois à venir ; le risque de faillite est faible.

La solvabilité de l'entreprise

L'entreprise est solvable dans la mesure où l'entreprise peut régler ses dettes dans les délais. Autrement dit, l'actif réel est suffisant pour permettre de payer toutes les dettes.

✧ Les ratios de financement des valeurs immobilisées

Analyse du haut du bilan

Tableau 11	2000	2001	2002
<u>Capitaux permanents</u> Actif immobilisé	4,03	6,48	6,09

Les banques exigent habituellement que ce ratio ne soit pas inférieur à 1, ce qui signifie que le fonds de roulement financier est positif et la société dispose d'une marge de sécurité.

Dans le cas de MALTO, en moyenne ces ratios donnent 5,53 ; en fait, ils se trouvent dans la limite que les banques jugent acceptables. Donc la société arrive à financer ses immobilisations sans rechercher des emprunts à court terme, ainsi l'équilibre financier est respecté.

Analyse du bas du bilan

Cette analyse nous permet d'interpréter que les actifs circulants sont supérieurs aux dettes à cours termes. Donc les actifs circulants permettent d'assurer le paiement de ces dernières, le risque de faillite à court terme n'arrive pas à la société. Pour l'appréciation de l'importance du fonds de roulement (différence entre capitaux permanents et actifs immobilisés), il vaut mieux de le comparer aux stocks en calculant le ratio ci-après :

Tableau 12

RATIO	2000	2001	2002
<u>Capitaux permanents - AI</u> Stocks et en-cours	0,88	1,18	1,13

Ce ratio indique dans quelle proportion les capitaux permanents financent les stocks.

Pour les banquiers, il faut que le fonds de roulement soit suffisant pour permettre de couvrir les risques de dépréciation qui peuvent paraître au niveau de stock et des créances sur la clientèle.

Ils considèrent par ailleurs que le stock représente la partie de l'actif circulant ; par conséquent, le taux de couverture des stocks par le fonds acceptable est de 50%. Ainsi , pour que le risque de non remboursement des crédits à court terme soit réduit, il faut couvrir d'abord la grande partie de stocks par le fonds de roulement suffisant.

Dans notre cas, les ratios qui sont positifs, supérieurs à 1 et s'améliore surtout en 2001, indiquent que les stocks sont financés par le fonds de roulement. En bref, les résultats sont conformes aux normes bancaires.

❖ Les ratios de liquidité

Les ratios de liquidité ou ratio de trésorerie donnent une certaine mesure de la solvabilité à court terme, de la capacité de l'entreprise à faire face au règlement de ses dettes à court terme.

Tableau 13

RATIO	2000	2001	2002
<u>Actif circulant</u> (1) Dettes à CT	3,65	3,20	4,74
<u>Disponibilités</u> (2) Dettes à CT	0,26	0,48	0,15

(1) Trésorerie générale

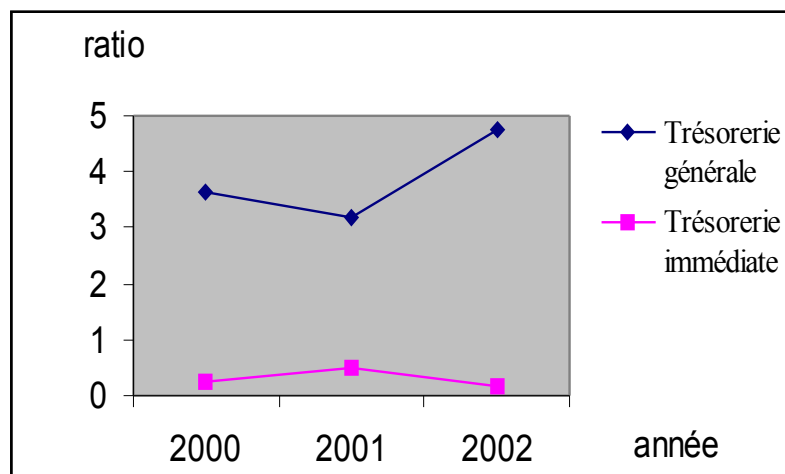
Ici, les dettes à court terme sont largement supérieures aux actifs circulants (créances et disponibilités), ces derniers représentent 3fois à 4fois plus des dettes. Donc, en encaissant ses créances clients et avec ses disponibilités, l'entreprise peut régler ses dettes à court terme.

(2) Trésorerie immédiate

Ce ratio mesure le taux de recouvrement des dettes à court terme compte tenu des liquidités dont la société dispose au moment du calcul.

Ce ratio est inférieur à 1, il indique que la société n'arrive pas à payer immédiatement ses dettes à court terme par les disponibilités. Il existe une difficulté du règlement.

Le ratio de la trésorerie générale est plus fort en couvrant les dettes à court terme, c'est à dire que l'actif circulant est important et garantit le paiement des dettes à court terme.



Graph 5: Représentation graphique de ratios de trésorerie

1.3 Conclusion

En général, MALTO a une forte indépendance financière ; elle arrive aussi à respecter les normes exigées par les banquiers.

Mais concernant la solvabilité, la société n'a pas pu régler immédiatement ses dettes à court terme par les disponibilités.

Section 2 Analyse fonctionnelle du bilan

1.1.Etablissement du bilan fonctionnel

La notion d'équilibre signifie également que la société doit maintenir un équilibre fonctionnel entre des emplois et des ressources. Il est établi à partir du bilan comptable après différents traitements.

Tableau 14 : Bilan fonctionnel simplifié

ACTIF (en milliers de francs)	2000	2001	2002
EMPLOIS STABLES (1)	5 536 655	5 521 386	5 582 142
ACTIFS CIRCULANTS :			
•D'EXPLOITATION (2)	4 091 658	5 256 914	5 324 594
•HORS EXPLOITATION	442 029	38 595	20 529
ACTIF DE TRESORERIE	296 850	918 441	205 097
TOTAL ACTIF	10 367 192	11 735 336	11 132 362

PASSIF	2000	2001	2002
RESSOURCES DURABLES (3)	9 226 227	9 879 313	9 865 805
DETTES :			
•D'EXPLOITATION (4)	615 064	955 964	409 727
•HORS EXPLOITATION (5)	525 901	900 059	856 830
PASSIF DE TRESORERIE			
TOTAL PASSIF	10 367 192	11 735 336	11 132 362

1.2.Analyse par la méthode des ratios

L'étude approfondie de la solvabilité, de la liquidité et de l'équilibre financier de l'entreprise exige des informations détaillées sur l'évolution des actifs circulants et des dettes à court terme.

Celles-ci nécessitent une analyse à partir des ratios de gestion qui :

- tiennent compte du chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise ;
- déterminent la vitesse de rotation des biens (créances ou dettes).

1.2.1 Vitesse de rotation

a)Vitesse de rotation du capital

Ce ratio mesure la vitesse de rotation des capitaux engagés dans la société (actif total, capitaux permanents...). Il exprime une idée de la rapidité avec laquelle la société fait développer ses ressources. Plus le ratio est élevé, plus les capitaux tournent rapidement. Ce ratio permet seulement de connaître combien de fois dans l'année il a été possible de faire tourner les capitaux.

Tableau 15	2000	2001	2002
Chiffre d'affaires ❶	8 339 426	8 580 068	5 568 755
Actif total ❷	5 726 570	6 784 870	6 094 217
❶/❷	1,46	1,26	0,91

En général, les ratios sont supérieurs à un sauf en année 2002, ils indiquent que la société arrive à tourner ses capitaux pendant les deux premières années. On note donc, les meilleures ventes avant l'année 2002.

b)Vitesse de rotation des stocks

Les stocks constituent l'un des éléments essentiels de l'actif circulant. La gestion appropriée des stocks ainsi que la connaissance de leur rotation sont des facteurs essentiels qui conditionnent l'équilibre financier de l'entreprise et sa rentabilité. Les ratios d'écoulement sont fondamentaux.

Il est particulièrement important de surveiller la vitesse de rotation des stocks car elle a un impact au niveau de la trésorerie. Il est nécessaire de les faire tourner rapidement que possible. MALTO détient différentes catégories de stocks à savoir les stocks de marchandises, les stocks de matières (matières premières, autres approvisionnements, fournitures) et les stocks de produits finis.

Ces différents éléments doivent être jugés selon leur aptitude à fournir des recettes permettant à la société de faire face à ses exigibilités à court terme. Plus les stocks se transforment vite et aisément en disponibilités, la part du fonds de roulement peut être moins grande dans leur financement. Son mode de calcul diffère selon qu'ils ont une signification propre à chacun.

b.1)La rotation de stock de matières

Tableau 16	2000	2001	2002
Achat de matières premières ❶	3 890 114	4 612 054	3 318 756
Stocks moyens de matières❷	3 807 816	4 088 677	4 203 216
❶/❷	1,02	1,13	0,79
Délai de stockage	11 mois 22jours	10 mois 19 jours	15 mois 6jours

Les matières restent 12 mois (1an) en moyenne dans la société avant d'être vendues.

b.2)La rotation de stock de produits finis

Tableau 17	2000	2001	2002
Chiffre d'affaires hors taxe ❶	6 948 260	6 973 892	4 982 831
Stocks moyens de produits❷	51 443	54 993	87 150
❶/❷	135,07	126,81	57,17
Délai de stockage	2,4 jours	2,8 jours	6 jours

Le délai d'écoulement de produits finis varie de 2 à 6 jours.

La rotation de ces produits finis est très rapide que celle de matières même si elle tend à retarder d'une année à l'autre.

Donc la vente de produits finis constitue la grande partie du chiffre d'affaires réalisé par la société.

1.2.2 Délai de recouvrement, de règlement

a) Vitesse de rotation des clients

On aborde ici le délai de recouvrement des créances, c'est à dire que grâce à ce ratio, le responsable commerciale connaît la durée moyenne du crédit accordé à ses clients. Il s'exprime généralement en jours, c'est le rapport entre le montant des comptes clients, des effets à recevoir et le chiffre d'affaires taxe comprise.

Tableau 18 : Vitesse de rotation des clients

	2000	2001	2002
$\frac{\text{Créances clients} \times 360}{\text{Chiffre d'affaires TTC}}$	35 jours	34 jours	50 jours

Le délai accordé par la société à ses clients varie d'une année à l'autre ; la durée moyenne de recouvrement des créances est de 40 jours.

b) Vitesse de rotation des dettes

- **Dettes fournisseurs**

Ce ratio exprime la durée moyenne du crédit consenti par les fournisseurs à la société. Il joue un rôle très important car il produit une certaine influence sur la rotation de stocks et celle des clients.

Il aide surtout à déterminer l'échéance exacte des clients, car théoriquement, les délais accordés aux clients devraient être inférieurs à ceux consentis par les fournisseurs pour pouvoir disposer du temps et des fonds avant la date de règlement des fournisseurs.

Tableau 19 : Vitesse de rotation des dettes

	2000	2001	2002
$\frac{\text{Dettes fournisseurs et compte rattachés} \times 360}{\text{Achat TTC}}$	24 jours	38 jours	13 jours

Les fournisseurs accordent en moyenne 25 jours.

- **Dettes à long terme**

On a déjà dit que la société est solvable lorsqu'elle arrive à honorer ses dettes à court terme, à moyen terme et à long terme. Le ratio de dettes à long terme indique le délai théorique qui est nécessaire pour rembourser l'ensemble des emprunts à terme. Ce remboursement s'effectue sur la capacité d'autofinancement.

$$\text{Délai de remboursement des dettes} = \frac{\text{Dettes financières à long et moyen terme}}{\text{Capacité d'autofinancement}}$$

Calcul de la capacité d'autofinancement

CAF= Résultat net

+Dotations aux amortissements et aux provisions

+Valeurs comptables des éléments d'actif cédés

(-)Reprises sur provisions

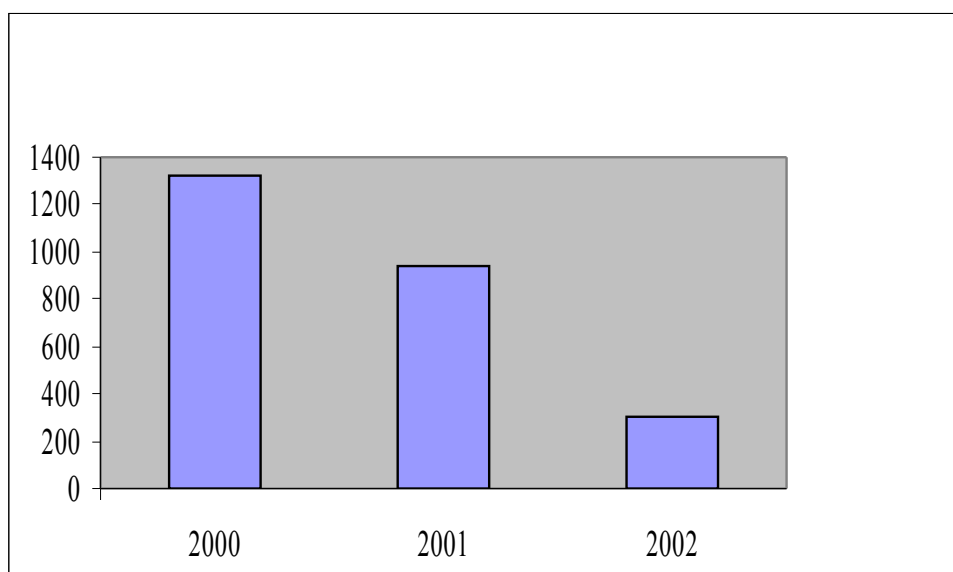
(-)Produits des cessions d'éléments d'actifs

(-)Quote-part virée au compte de résultat de l'exercice

Tableau 20 : Calcul de la CAF

	2000	2001	2002
CAF	1 320 374	941 994	307 155

Graph 6 : Capacité d'autofinancement (en million de francs)



Calcul du ratio

Tableau 21 : Délai de remboursement

	2000	2001	2002
Ratio	0,72	0,78	1,72
Délai de remboursement	8 mois 19 jours	9 mois 10 jours	20 mois 19 jours

Si la société garde son rythme d'exploitation actuel, elle a dû rembourser la totalité de ses dettes financières en 8 mois 19 jours en 2000, en 9 mois 10 jours en 2001, et en 2002 le remboursement n'a pas effectué qu'en plus de 20 mois.

1.3.Conclusion

La vitesse de rotation du capital est suffisante en général, la société arrive à tourner leur capital. Cela implique des meilleures ventes de MALTO.

La rotation de stock de produits finis tourne rapidement, la vente de produits finis constitue donc la grande partie du chiffre d'affaires. Contrairement à la rotation de stocks de matières qui indique un alourdissement de ce stock.

Les délais de recouvrement des créances connaissent une croissance. Ainsi, les crédits clients sont durables surtout en 2002 par rapport aux crédits consentis par les fournisseurs. Mais ces crédits sont adéquats théoriquement si l'on considère la majorité des ventes et le niveau de vie actuel. Cependant, la réalité doit pousser la société à réagir face aux impératifs du monde environnant de la société et particulièrement des conditions qui exigent les fournisseurs.

Dans l'analyse, les crédits fournisseurs sont variables. Les délais vont de 13 à 38 jours, ce qui est littéralement faible si l'on compare à ceux accordés aux clients. Dans ce cas, la société ne peut pas disposer du temps et des fonds avant la date de règlement des fournisseurs.

☞ Ce qui désavantage beaucoup la société car elle doit solder sa dette en moins d'un an, ce qui ne lui laisse pas beaucoup de temps pour réunir les fonds.

Chapitre II Au niveau du compte de résultat

Le compte de résultat enregistre chaque année les produits et les charges de l'exercice, dont la différence constitue le résultat de l'activité. On affinera l'analyse du compte de résultat par la détermination du tableau de grandeurs caractéristiques de gestion (compte de résultat en liste).

Ce chapitre est donc consacré à l'analyse de ce tableau pour évaluer :

✕ l'activité, la rentabilité et la rentabilité de la société à l'aide des différents soldes intermédiaires de gestion,

✕ sa compétitivité financière, son aptitude financière à faire face aux exigences de sa survie et surtout de son développement dans l'environnement,

Section 1 Analyse des indicateurs d'activité

Dans cette section, nous allons voir les principaux agrégats qui servent à mesurer l'activité d'une entreprise.

1.1 Le chiffre d'affaires

Le CA est le premier indicateur d'activité. Son montant traduit le volume des affaires réalisées avec les tiers à l'occasion de l'activité de la société.

MALTO a une évolution positive du chiffre d'affaires global de la société même si ce chiffre diminue à cause de la crise politique en 2002.

En analysant les éléments qui constituent ce chiffre d'affaires, on constate :

-une variation des ventes de marchandise : une baisse de 44% de sa valeur en 2002 par rapport à l'année 2000/2001

-une diminution des ventes de produits finis variant de 2,10% à 29%.

-en bref, une augmentation de CA total 2,88% en 2000-2001, mais la diminution s'est accentuée avec le taux évalué à 31,6%.

1.2. La marge commerciale.

Cette solde caractérise les entreprises commerciales, c'est l'excédent des ventes de marchandise sur leur coût d'achat.

Donc, elle représente la différence entre le montant des ventes de marchandises et leur coût d'achat.

Sa formule est :

Marge commerciale = Vente de marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues

Coût d'achat des marchandises vendues = Achat de marchandises

+Frais accessoires sur achats

+Variation des stocks (SI - SF)

Tableau 22 : Marge commerciale	2000	2001	2002
Ventes de marchandises	1 391 166	1 606 176	885 924
Coût d'achat de marchandises vendues	(1017869)	(1 208 280)	(675216)
Variation de stocks de marchandises	-	-	-
Marge commerciale	373 296	397 974	210 707

La vente de marchandises procure effectivement des ressources, car les recettes compensent les dépenses lors des achats de celles-ci. Il en résulte même modéré entre 2000 et 2001 avec 6,60% de progression ; puis une diminution de 47% entre 2001-2002.

Or le calcul global étant toutefois plus significatif, on ne peut pas dire que les ventes sont profitables qu'en étudiant le taux de marge commerciale

$$\text{Taux de marge commerciale} = \frac{\text{Marge commerciale} \times 100}{\text{CA HT}}$$

Ce taux indique la marge obtenue par 100 F de chiffre d'affaires réalisé.

	2000	2001	2002
Taux de marge commerciale	27,0	24,8	23,8

En principe, ce taux doit être constant.

En 2000, sur 100F de chiffre d'affaires réalisé, on obtient une marge de 27 F contre 24,8 F en 2001 et 23,8 F en 2002.

1.3. La production de l'exercice

La production caractérise les entreprises industrielles, qui fabriquent des produits. Elle est donc l'ensemble des biens et services produits, fabriqués ou transformés par l'entreprise durant un exercice, quelle qu'en soit la destination :

- la vente : production vendue,
- le stockage : production stockée,
- l'usage interne : production immobilisée.

Production de l'exercice = Production vendue

+Production stockée (SF – SI)

+Production immobilisée

La production de MALTO est composée de la production vendue (c'est à dire les produits finis vendus) de la production stockée, c'est à dire stock semi-ouvré, stock produit finis.

Tableau 23 : Production de l'exercice (en milliers de francs)

	2000	2001	2002
Production vendue	6 948 260	6 973 892	4 982 831
Production stockée	1 166	5 934	58 380
Production immobilisée	-	-	-
Production de l'exercice	6 949 426	6 979 826	5 041 211

La production tend à dégringoler en 2001 et 2002, mais en 2001/2000, elle est modérée.

- Production 2001/2000 : l'augmentation est de l'ordre de 0,43% de sa valeur en 2000.
- Production 2002/2001 : la diminution s'est existée, le taux est évalué à 27,77%.

Cette diminution est due à l'activité non continue de l'usine à cause de la crise économique.

1.4. Consommations intermédiaires

On y considère d'un côté tous les achats effectués par l'entreprise autre que les achats de marchandises ; et de l'autre côté les charges externes.

Consommations intermédiaires = Achats des matières

+Variations des stocks des matières (SF – SI)

+Charges externes

Connaissant la valeur de la production de MALTO et les recettes reçues lors de leur vente, il faudra déterminer les dépendances de celle-ci vis à vis des tiers extérieurs à la société

Tableau 24 : Consommations intermédiaires (en milliers de franc)

	2000	2001	2002
Achats des matières	3 890 114	4 612 055	3 318 757
Frais sur achats de matières	216 194	206 085	138 438
Variations des stocks	224 541	(202 436)	(26 643)
Charges externes	645 992	896 192	740 488
Consommations intermédiaires	4 976 843	5 511 896	4 171 040

Les variations des stocks en 2001-2002 sont négatives. Ce qui signifie que les stocks finaux sont inférieurs aux stocks initiaux.

Tableau 25	2001/2000	2002/2001
	Croissance	Décroissance
Taux de variation des achats	18,56	28,04
Taux de variation des charges externes	38,73	17,37

1.5. La valeur ajoutée

1.5.1 Définition

Définition concise de cet indicateur :

Valeur ajoutée = richesse créée

La définition propre de la VA est la création ou l'accroissement de la valeur apportée par l'entreprise, dans l'exercice de son activité, aux biens et services fournis par les tiers. Elle mesure l'importance économique de la société.

La valeur ajoutée permet la mesure du poids économique de l'entreprise ainsi que son activité propre. Elle permet de mesurer la création des richesses par cette entreprise et sert à rémunérer les moyens dont l'entreprise dispose pour sa production.

Elle se traduit par :

- le plus apporté au produit par le fonctionnement interne de l'entreprise
 - la rémunération des différentes parties prenantes ayant intervenu dans la production réalisée par l'entreprise,
- la mise en exergue du risque pris par l'entreprise dans la production (plus la VA est faible, la consommation intermédiaire est assez élevée) ;

Elle s'obtient en faisant la différence entre la production globale (Marge commerciale et Production de l'exercice) et les consommations des biens et services (Consommations intermédiaires) fournies par les tiers, nécessaires à l'élaboration de ces produits.

Consommations intermédiaires	Production globale
Valeur ajoutée	

1.5.2 Calcul

Tableau 26 : Valeur ajoutée

	2000	2001	2002
Production de l'exercice	6 949 426	6 979 826	5 041 211
Marge commerciale	373 296	397 974	210 707
Consommations intermédiaires	(4 976 843)	(5 511 896)	(4 171 040)
Valeur ajoutée	2 345 879	1 865 904	1 080 878

Une baisse de valeur ajoutée se produit sur les trois exercices, le taux de variation de la VA est décroissant par rapport à l'exercice précédent :

$$\text{Taux de variation} = \frac{VA_n - VA_{n-1}}{VA_{n-1}}$$

Les observations que l'on peut formuler sont que :

- Pour l'année 2001/2000, ce taux diminue de 20,5%.
- Pour l'année 2002/2001, il connaît une chute de 42%.

1.6. Critiques au niveau de ces indicateurs

Dans ce tableau, le point faible de la société se situe au niveau des consommations intermédiaires. En moyenne, 82% de la production totale y passe ; donc il n'y reste que 20% pour rémunérer les moyens utilisés par la société. Par conséquent, la valeur dominante des consommations intermédiaires (assez élevée) entraîne la faiblesse de la valeur ajoutée pour la société.

Section 3 Analyse des autres indicateurs

3.1 Excédent brut d'exploitation (EBE)

L'EBE est un indicateur de rentabilité économique. C'est la ressource fondamentale que tire l'entreprise directement de son cycle d'exploitation.

Il représente la capacité de l'entreprise à assurer la maintenance et le renouvellement de ses immobilisations. Il permet en outre de mesurer la performance de l'entreprise sur le plan commercial et industriel.

L'EBE se détermine à partir de la somme de valeur ajoutée et de subvention en soustrayant les impôts et taxes et les charges de personnel.

$$\text{EBE} = \text{VA}$$

+ Subventions d'exploitation

– Impôts et taxes

– Charges de personnel

Tableau 27 : EBE	2000	2001	2002
VA	2 345 879	1 865 904	1 080 878
Impôts et taxes	(67 869)	(96 772)	(150 602)
Charges de personnel	(425 040)	(488 534)	(423 775)
EBE	1 852 969	1 280 597	506 500

Durant ces trois années, la société a connu un excédent brut d'exploitation ; il est toujours positif. Sa valeur tourne autour de 1 500 millions en 2000 et 2001, ce qui signifie que l'activité de la société est rentable et la performance économique est stable.

Par contre en 2002, l'excédent est faible, il diminue à la moitié par rapport aux années précédentes.

En tout cas, l'EBE peut donc permettre à l'entreprise de rembourser ses dettes et payer ses charges financières, d'investir. Il permet aussi de payer des dividendes aux associés.

3.2. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation caractérise les performances sur le plan commercial et industriel, hors incidence de la politique financière de la société.

Il doit être positif, puisqu'il représente le résultat de ce pour quoi la société a été créée.

Pour déterminer le résultat d'exploitation à partir de l'excédent brut d'exploitation, il suffit :

♣ d'ajouter les autres produits d'exploitation, les reprises sur provisions d'exploitation,

♣ de retrancher les autres charges d'exploitation, les dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation ;

Résultat d'exploitation = EBE

+ Autres produits d'exploitation

+ Reprises sur provision

- Autres charges d'exploitation

- Dotations aux amortissements

- Dotations aux provisions

Tableau 28 : Résultat d'exploitation

	2000	2001	2002
--	------	------	------

EBE	1 852 969	1 280 597	506 500
Autres produits d'exploitation	76 312	73 465	50913
Reprise sur provision	183 295	217 984	177 636
Autres charges d'exploitation	(100 232)	(22 500)	(148 483)
Dotations aux amortissements	(725 151)	(365 183)	(179 645)
Dotations aux provisions	(241 984)	(177 635)	(192557)
Résultat d'exploitation	1 045 209	1 006 727	214 365

Tout au long de ces trois années, le résultat d'exploitation est toujours positif.

Il va assurer :

- ♦ le maintien et le développement de l'outil de production
- ♦ la rémunération des capitaux investis,

3.3. Résultat financier

Il met en relief la politique financière adoptée par l'entreprise et l'impact de cette politique sur la rentabilité de l'entreprise. Il permet donc d'apprécier l'efficacité de la politique financière suivie par l'entreprise. C'est le solde des produits financiers et des charges financières.

$$\text{Résultat financier} = \text{Produits financiers} - \text{charges financières}$$

Tableau 29 : Résultat financier

	2000	2001	2002
Produits financiers	1 722	7 846	7 556
Charges financières	(146 496)	(104 242)	(79 329)
Résultat financier	(144 774)	(96 396)	(71 773)

Toujours négatif que soit le résultat financier de MALTO ; il a une tendance à s'améliorer.

Il implique donc que les charges financières sont trop élevées, ces charges représentent plus de 3% du CA ; il peut arriver que l'entreprise ne travaille que pour ses prêteurs.

3.4 Résultat exceptionnel

Ce résultat provient des produits réalisés et des charges engagées qui ne sont pas liés à l'activité courante de l'entreprise. Il n'est pas sensé se reproduire, puisque exceptionnel.

C'est la différence entre les produits exceptionnels et les charges exceptionnelles.

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{Produits exceptionnels} - \text{charges exceptionnelles}$$

Tableau 30 : Résultat exceptionnel

	2000	2001	2002
Produits exceptionnels	147 995	795	51 301
Charges exceptionnelles	(90 421)	(39 572)	-
Résultat exceptionnel	57 574	(38 777)	51 301

3.5 Résultat net

C'est ce qui a été généré au profit de l'entreprise par son activité au cours de l'exercice. Autrement dit, c'est le bénéfice obtenu après rémunération de tous les facteurs d'exploitation de la société sauf les capitaux apportés par les propriétaires.

Il est destiné donc à rémunérer ces capitaux et servira à apprécier la rentabilité financière des capitaux propres. En bref, il assure le développement, le fonctionnement et la survie de l'entreprise.

Le résultat net est la somme des agrégats suivants :

- **Résultat d'exploitation**
- **Résultat financier**
- **Résultat exceptionnel**

en déduisant les impôts et taxes.

Tableau 31 : Résultat net

	2000	2001	2002
Résultat d'exploitation	1 045 209	1 006 727	214 365
Résultat financier	(144 774)	(96 396)	(71 773)
Résultat exceptionnel	57 574	(38 777)	51 301
Impôts sur les bénéfices	(337 825)	(294 228)	(33 111)
Résultat net	602 184	577 326	160 782

La société dégage toujours un bénéfice, il est important au cours de deux premiers exercices. Néanmoins, la société se trouve en présence une baisse de résultat en 2002 (baisse de 72% par rapport à l'année précédente)

3.6. Problèmes rencontrés au niveau de ces indicateurs de résultat

En général, l'activité de la société est rentable et la performance économique est stable. Mais, à propos du résultat financier, ce résultat est non fiable. Il implique donc un dépassement des charges financières.

Il existe aussi la non fiabilité du résultat exceptionnel en 2001, les charges exceptionnelles sont élevées.

Section 4 Analyse par la méthode des ratios

La notion de rentabilité s'attache aux termes d'une comparaison entre deux ou plusieurs rapports. Les ratios de cette rentabilité recouvrent les différentes marges et les différents résultats de l'entreprise.

4.1. Ratio de rentabilité

Le ratio de rentabilité consiste à rapprocher l'une des grandeurs représentatives des résultats de la gestion à une date déterminée ;

★ soit au volume d'activité de l'entreprise

★ soit au montant des capitaux mises en œuvre.

Le volume d'activité peut être mesuré par le chiffre d'affaires, par la production.

La rentabilité est l'aptitude d'une action économique à dégager une marge ou accumuler un résultat positif afin de pouvoir rémunérer les divers facteurs utilisés dans la production des biens et des services. Par ailleurs, elle permet d'assurer la croissance ou le développement économique de l'entreprise.

Plusieurs ratios peuvent être obtenus :

4.1.1 La rentabilité d'exploitation

Le ratio suivant mesure l'efficacité d'exploitation :

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation} \times 100}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

Tableau 32 : Ratio de rentabilité d'exploitation

	2000	2001	2002
Ratio	12,53 %	11,73%	3,65%

Le ratio est positif en raison des excédents subis par la société qui sont déjà rappelés lors de l'analyse des indicateurs de résultat dans le titre précédent. Il est positif mais il existe une légère diminution en année 2002.

4.1.2 La rentabilité financière

La détermination de la rentabilité financière est faite à l'aide du ratio de rentabilité des capitaux propres. L'actionnaire est le propriétaire des capitaux propres. Ce qui intéresse chaque associé, c'est de suivre l'évolution de la rentabilité de sa mise au départ et des ses fonds dans l'entreprise.

Le taux de rentabilité financière mesure la rentabilité du point de vue des associés.

D'où la formule suivante

$$\text{Ratio de rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net} \times 100}{\text{Capitaux propres}}$$

Tableau 33 : Ratio de rentabilité financière

	2000	2001	2002
Résultat net	620 184	577 326	160 782
Capitaux propres	3 522 462	4 053 044	4 169 418
Ratio (%)	17,61	14,24	3,86

Ce ratio mesure la rémunération des capitaux apportés par les propriétaires de la société.

Il semble que :

- Pour l'année 2000, une forte rentabilité de capitaux propres a été constatée par rapport aux autres années. La société arrive à tirer 18 F de bénéfice par 100 F de ses capitaux propres.
- Pour l'année 2001, la société arrive à tirer 14 F de bénéfice par 100 F de ses capitaux propres ;
- Une chute brusque se produisait en 2002, la société n'a réalisé que 3,86 F de bénéfice par 100F des capitaux propres. Elle est due à la suite de la crise durant cette année. La rentabilité dépend aussi des conditions de réalisation des ventes, c'est à dire le taux de marge nette.
- La marge bénéficiaire est généralement l'élément principal sur lequel repose la rentabilité de l'entreprise. C'est pourquoi, l'examen des modifications du pourcentage des résultats nets par rapport au chiffre d'affaires est toujours du plus haut intérêt.

Le taux de marge nette est égal au rapport du bénéfice net et du chiffre d'affaires.

D'où la formule suivante :

$$\text{Taux de marge} = \frac{\text{Bénéfice net} \times 100}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

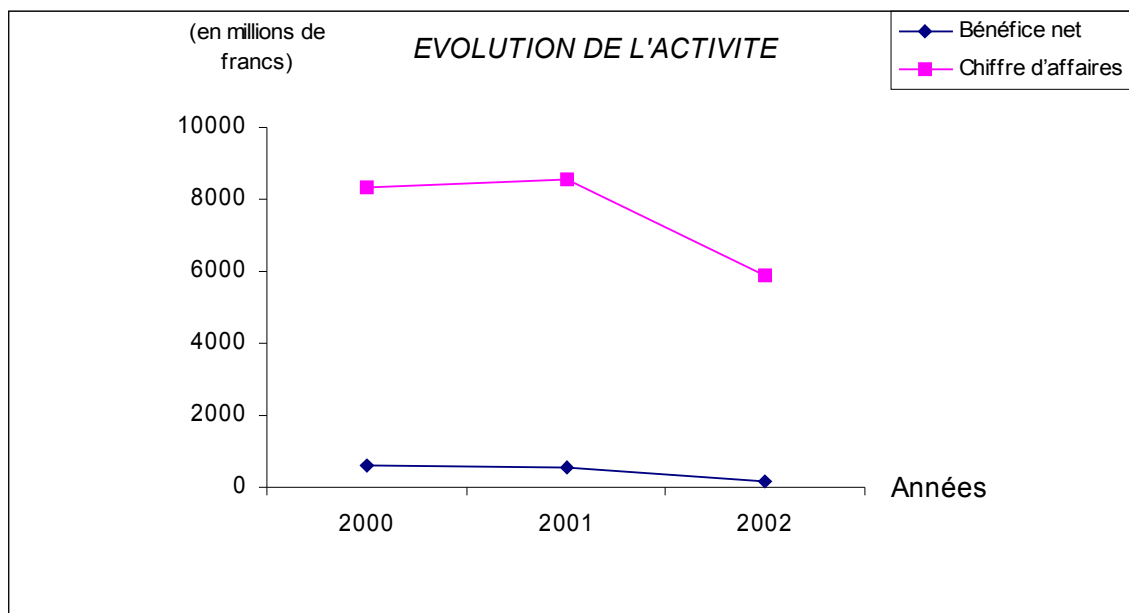
Tableau 34 : Taux de marge	2000	2001	2002
Bénéfice net	620 184	577 326	160 782
Chiffre d'affaires	8 339 427	8 580 068	5 868 756
Ratio (%)	7,44	6,73	2,74

Ce taux définit le montant du profit susceptible d'être dégagé par 100 F du CA.

Pendant les deux premières années, 100 F de chiffre d'affaires permet d'en tirer un profit de 7 F en moyenne. MALTO arrive à maintenir un taux de marge nette constant.

Mais en 2002, le taux de marge est moindre par rapport aux années 2000 et 2001 ; la rentabilité ne présente que 2,74 %.

Ce qui indique que les ventes ne rapportent pas beaucoup de bénéfice.



Graphe 7 : Evolution de l'activité

Le résultat de l'exercice est en cadence avec le chiffre d'affaires. En général, il indique la stabilité de l'activité de la société.

4.1.3 Ratio de la valeur ajoutée

La VA mesure l'efficacité interne de l'entreprise, c'est à dire sa capacité de créer des revenus destinés :

- à mieux rémunérer les différents facteurs de production nécessaire dans le processus de fabrication ;
- à apporter contribution dans les charges publiques ;

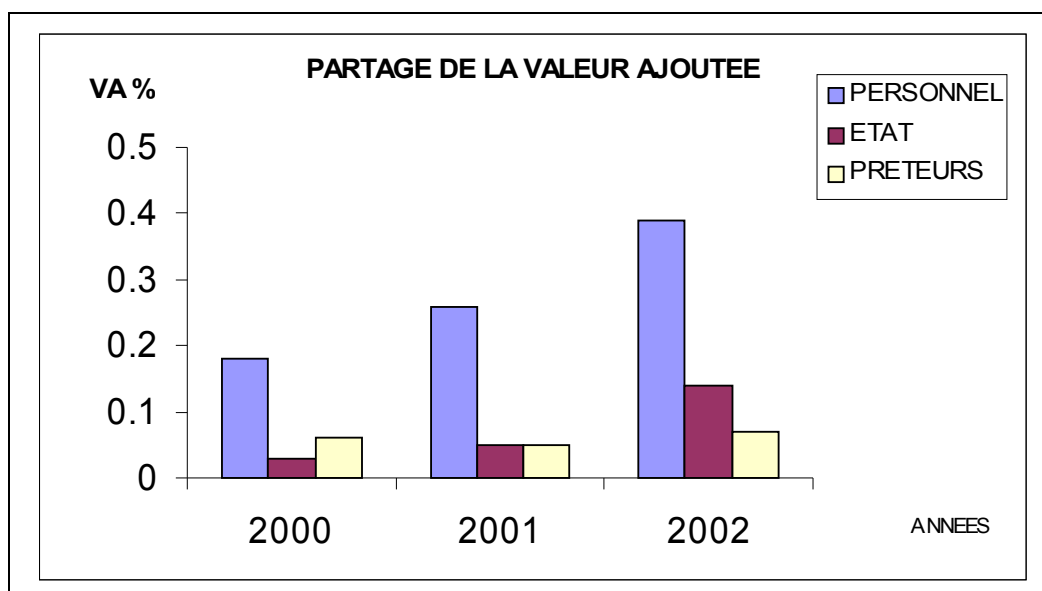
Ainsi, plusieurs ratios peuvent être obtenus :

$$\text{Ratio de VA (facteur travail)} = \frac{\text{Charge de personnel}}{\text{VA}}$$

$$\text{Ratio de VA (Etat)} = \frac{\text{Impôts et taxes}}{\text{VA}}$$

$$\text{Ratio de VA (facteur capital)} = \frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{VA}}$$

Tableau 35 : Ratio de la VA	2000	2001	2002
PERSONNEL	0,18	0,26	0,39
ETAT	0,03	0,05	0,14
PRETEURS	0,06	0,05	0,07



Graphe 8 : Partage de la VA

4.2. Critiques

Si stable que soit cette société qui est toujours à la recherche de bénéfice, néanmoins la crise économique de 2002 a causé une chute et un blocage de toute activité.

Ainsi la société n'a réalisé que peu de bénéfice par 100 F de ses capitaux propres. Les ventes à cette année ne rapportent pas beaucoup de bénéfice. En analysant ses bénéfices par rapport au chiffre d'affaires, ils suivent le même rythme que du CA.

On constate aussi un déséquilibre au niveau de partage de la valeur ajoutée. La rémunération des moyens utilisés par la société reste faible, à cause de l'agrandissement de la valeur des consommations intermédiaires(environ 80%).

Concernant la rentabilité, la rentabilité d'exploitation n'est pas performante. Elle est faible et tend à diminuer légèrement surtout en 2002.

Chapitre III Analyse des grandeurs significatives

L'entreprise combine des facteurs de production en vue d'obtenir un bien ou service qu'elle écoule sur un marché en vue de réaliser un profit.

Organiser, dans le but qu'elle s'est fixé, elle doit disposer de moyens financés par des ressources qui sont en équilibre.

La règle de base de la gestion financière est dite de l'équilibre financier, selon laquelle les emplois durables doivent être financés par des ressources stables.

Pour complément de l'analyse précédente, on provient à l'étude de relation entre les grandeurs. Cette étude conduit à l'élaboration des indicateurs financiers permettant de juger l'équilibre financier et l'endettement.

Ces indicateurs sont :

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

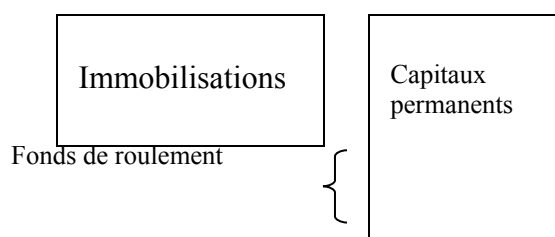
Section 1 Le fonds de roulement

1.1 Définition

D'abord, il vaut mieux connaître la notion "fonds de roulement", il constitue une grandeur caractéristique. C'est un indicateur global de l'équilibre financier mis en évidence par l'analyse de la structure du bilan. Il représente une marge de sécurité de financement, il assure le financement des aléas de la commercialisation. Il indique également l'indépendance financière de l'entreprise vis à vis des tiers.

Maintenant, la définition de cet indicateur :

Le fonds de roulement représente le « coussin » de sécurité de financement de l'entreprise. Il est l'excédent des capitaux permanents après financement des immobilisations destiné à couvrir la partie de besoin dans le cycle d'exploitation.



$$\text{Fonds de roulement} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

Nous avons déjà dit dans la partie précédente que le Tableau de financement met l'accent sur la **trésorerie** et vise à en expliquer les variations par comparaison des variations du **FRNG** et **BFRN**.

Il fait apparaître aussi les ressources et les emplois au niveau de chaque cycle :

- Cycle de financement et d'investissement (ressources et emplois stables) ;
- Cycle d'exploitation (ressources et emplois à court terme) ;
- Cycle hors exploitation (ressources et emplois à court terme) ;
- Trésorerie

Le tableau de financement est articulé sur la relation de l'équilibre fondamental :

Variation TRESORERIE = Variation FRNG – Variation BFRN

« Interpréter le tableau de financement » c'est en fait se demander quelles ont été les causes de variation du FRNG et de juger le contexte de la société.

Tableau de financement simplifié de trois années successives

Tableau 36 : Tableau de financement

	2000	2001	2002
Distribution de dividendes	-	46 745	44 408
Acquisitions d'éléments de l'actif			
Immobilité	-	-	167 644
Remboursements des dettes financières			
à long et moyen terme	211 087	211 087	211 087
EMPLOIS STABLES	211 087	257 832	423 139

	2000	2001	2002
CAF	1 320 374	941 994	307 155
Cessions d'élément de l'actif immobilisé			
Augmentation des provisions	24 961	795	33 272
	55 156	-	-
RESSOURCES STABLES	1 400 491	942 789	340 427

(en milliers de francs)

1.2 Evolution du fonds de roulement

FRNG = Ressources durables – Emplois stables

Tableau 37	2000	2001	2002
FRNG	1 189 403	684 957	(82 712)

1.3 Commentaire

Pendant les trois années successives, le FR de la société diminue d'une année à l'autre. Comme il constitue une marge de sécurité pour l'entreprise, donc pour MALTO, le FRNG positif en 2000 et 2001 indique un surplus de ressource stable qui puisse financer une partie d'exploitation.

Ainsi, les emplois stables ont été couverts par les ressources stables. La CAE est dominante parmi les ressources et le montant des dividendes versés est nettement plus faible par rapport à celui de l'autofinancement réalisé.

Par contre en 2002, le FRNG est négatif ; cette dégradation de fonds indique que les emplois stables n'ont pas été couverts par les ressources stables, donc le reste est couvert par les dettes à court terme. La société est supposée dans des difficultés financières.

☞ L'existence d'un fonds de roulement positif dans toutes les entreprises est indispensable à l'équilibre structurel, mais la valeur relative de ce fonds par rapport à l'actif circulant est intéressante. Cet équilibre structurel est vérifié en calculant le ratio du fonds de roulement. Ce ratio est donnée par le rapport entre le fonds de roulement et l'actif circulant. D'où la formule suivante :

$$\text{Ratio de l'équilibre structurel} = \frac{\text{Fonds de roulement}}{\text{Actif circulant}}$$

Tableau 38	2000	2001	2002
Ratio	0,80	0,72	0,80

Ce ratio est d'autant plus satisfaisant que sa valeur est élevée.

Section 2 Le besoin en fonds de roulement

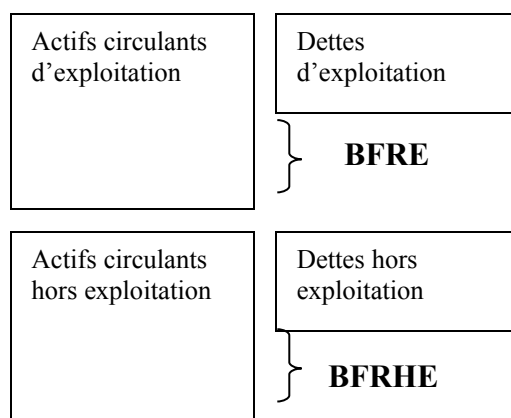
Le cycle d'exploitation d'une société connaît généralement un décalage entre :

- **achat de consommation, ce qui constitue le stock,**
- **ventes et encaissements, ce qui constitue les créances,**
- **achats et règlements, ce qui constitue les dettes.**

Ce décalage crée un besoin en fonds de roulement et l'entreprise doit trouver un financement suffisant pour assurer la couverture de ce cycle, sans faire appel à des ressources de financement de secours : découvert et concours bancaires. Le non-encaissement immédiat de ses créances crée un besoin en fonds de roulement pour la société. Par contre, le non-paiement de ses dettes immédiates engendre une source de financement par non-décaissement.

2.1.Définition

Le besoin en fonds de roulement est le besoin d'argent issu des décalages entre décaissements et décaissements liés à l'activité. Le besoin en fonds de roulement se compose des emplois rendus nécessaires par les cycles d'exploitation et hors exploitation, et non destinés à rester durablement dans l'entreprise ; et qui ne sont pas couverts par les ressources de même nature. Il doit être financé par les ressources complémentaires dégagées par les dirigeants.



Le besoin en fonds de roulement est donné par :

$$\mathbf{BFR = Actifs circulants - Dettes \grave{a} court terme}$$

Alors que la première partie du tableau de financement donne l'explication de la variation du FRNG, la deuxième partie montre par le bas de bilan l'analyse de la variation du BFR.

Variation du BFRN = Variation du BFRE + Variation du BFRHE

Avec Variation du BFRE = Variation des actifs d'exploitation

(-)Variation des dettes d'exploitation

Et Variation du BFRHE = Variation des actifs hors exploitation

(-) Variation des dettes hors exploitation

Tableau 39	2000	2001	2002
BFRN	1 145 595	63 365	630 633

Ce besoin a un caractère stable du fait de la répétition des opérations du cycle d'exploitation.

$$\text{BFRN} = \text{BFRE} + \text{BFRHE} \Leftrightarrow \Delta \text{BFRN} = \Delta \text{BFRE} + \Delta \text{BFRHE}$$

2.3. Commentaire

D'après ce tableau, on constate une valeur positive du BFRN c'est à dire les besoins nés du cycle d'exploitation sont supérieurs aux ressources issues de ce même cycle. Mais pour maîtriser la bonne gestion, il faut que l'accroissement du BFRE soit compatible avec l'évolution du chiffre d'affaires.

La bonne gestion est maîtrisée durant les trois exercices car l'accroissement du BFRE suit l'augmentation du chiffre d'affaires. Or d'après l'analyse du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement de la société pour l'année 2002, elle ne dispose pas de fonds de roulement pour le financer. Dans ce cas, elle doit chercher un autre financement pour couvrir ses besoins.

En principe, il faut que $\text{FRNG} \geq \text{BFRN}$ pour maîtriser l'équilibre financier.

La notion du fonds de roulement trouve, donc dans l'expression des besoins en fonds de roulement, un complément indispensable à l'évaluation de la structure financière de la société qui s'apprécie par le respect d'un équilibre financier isolé et par une compensation d'équilibre.

Section 3 La trésorerie

3.1. Définition

La trésorerie est l'ensemble des disponibilités dégagées par le fonctionnement de l'entreprise. Elle permet à cette dernière de courir sans difficulté les dettes qui arrivent à échéance.

Le solde net de trésorerie s'obtient par la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive.

La trésorerie est aussi l'ajustement entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement.

3.2 Calcul

La trésorerie est la différence entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement.

$$\text{Trésorerie} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoins en fonds de roulement}$$

Ou

$$= \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

Concernant la variation de la trésorerie, elle est donnée par la différence entre la variation du fonds de roulement net global et celle du besoin en fonds de roulement net.

$$\text{D'où } \Delta \text{ Trésorerie} = \Delta \text{ FRNG} - \Delta \text{ BFRN}$$

Tableau 40	2000	2001	2002
$\Delta \text{Trésorerie}$	43 808	621 592	(713 344)

La situation de la trésorerie est idéale en 2000 et 2001 car :

- L'augmentation du fonds de roulement finance entièrement le besoin en fonds de roulement ; ce qui signifie en même temps que la société connaisse bien comment on utilise ses ressources (utilisation de la capacité d'autofinancement) ;
- Le financement croissant des actifs circulants est assuré par les dettes d'exploitation.
- En 2002, la trésorerie nette est négative, la situation financière de la société est mauvaise.

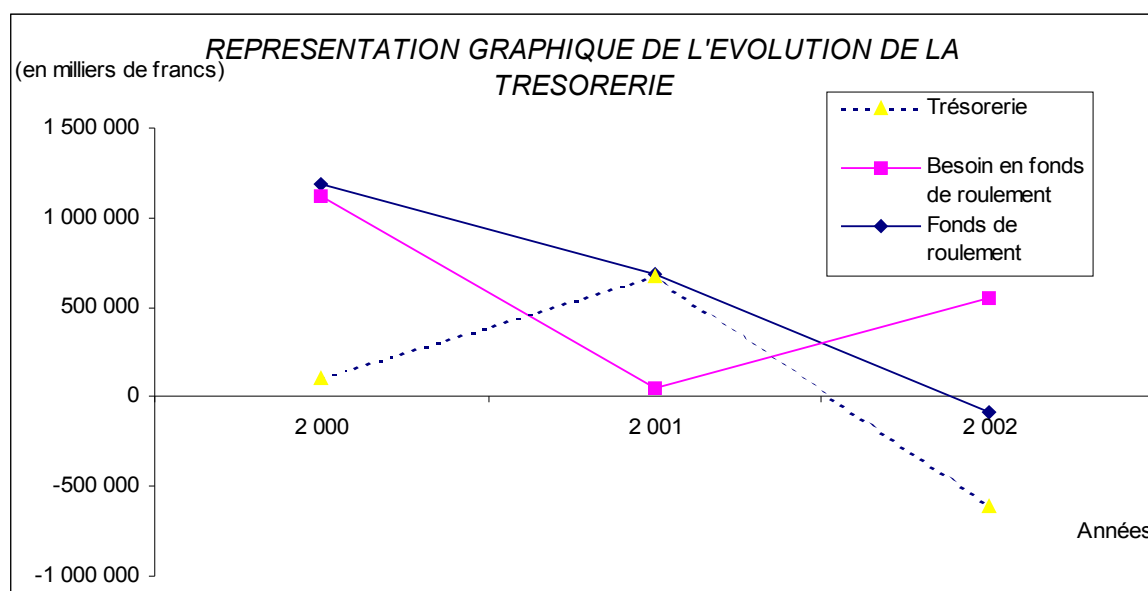
3.3.Problèmes au niveau de la situation financière

D'abord on constate une chute de fonds de roulement d'une année à l'autre. Cette chute présente un fonds de roulement négatif en dernière année. La situation financière de MALTO est donc grave, l'équilibre financier n'est pas maintenu.

Ensuite à propos des besoins en fonds de roulement, évidemment puisque le fonds de roulement est faible, il n'arrive pas à couvrir les besoins de la société.

Enfin, la trésorerie est mauvaise dans cette même année. La trésorerie négative peut mettre en cause la survie même de la société, car il faut préciser que la trésorerie se définit comme l'ensemble des actifs rapides transformables en liquidités pour le règlement des dettes à court terme. Si les dettes à court terme ne sont pas payées, les collaborations avec les fournisseurs peuvent bloquer.

Pour conclure, nous allons résumer l'analyse de ces indicateurs sur un même graphique.



Grappe 9 : Evolution de la trésorerie

D'après ces graphes, nous constatons que le fonds de roulement ne cesse de diminuer d'une année à l'autre, et en dernière année il attrape une valeur négative. Le fonds de la société arrive à financer ses besoins aux débuts, mais à partir de 2001 le besoin augmente sans que le fonds continue sa faiblesse ; Or ce dernier est destiné à financer les besoins d'exploitation de MALTO.

Le non-financement du besoin en fonds de roulement engendre des difficultés de trésorerie car le besoin en fonds de roulement évolue dans le même sens que le chiffre d'affaires.

En résumé, une bonne gestion financière exige préalablement une connaissance suffisante des problèmes dans la société. C'est pourquoi la possibilité de réaliser le diagnostic financier de MALTO nous permet en effet de dégager la problématique de son insuccès.

Pour étudier donc le financement d'une société, il convient de se reporter aux documents qui en fournissent les éléments chiffrés. Ce document est le bilan.

Les données disponibles sont les informations du bilan comptable. Ce dernier n'est pas fiable pour l'analyse financière, par conséquent, il faut le retraiter pour établir le bilan financier.

Par ailleurs, l'étude approfondie de la solvabilité, de la rentabilité et de l'équilibre financier de la société exige des informations détaillées sur l'évolution de chaque élément mis en œuvre. Elle nécessite une analyse à partir des ratios, à l'étude de relation entre les indicateurs financiers permettant de juger cet équilibre.

Qui dit problème requiert des solutions adéquates, utiles et efficaces que nous avons abordé ensuite.

Troisième partie :
PROPOSITIONS DE SOLUTIONS,
SOLUTIONS RETENUES ET
RECOMMANDATIONS

Chapitre I : Propositions de solutions

La politique financière consiste à adapter la structure financière de la société en fonction de ses objectifs de rentabilité, de croissance, de risque. Elle est inséparable avec une bonne gestion financière afin d'atteindre un meilleur résultat. Cette bonne gestion financière suppose à l'origine une connaissance suffisante des problèmes industriels et commerciaux. Cette connaissance est basée surtout à l'étude des besoins auxquels la société doit faire face.

Il faut connaître les problèmes industriels, commerciaux et financiers.

Compte tenu de certains problèmes trouvés dans la deuxième partie, nous allons maintenant faire une proposition d'une solution qui pourront être nécessaire pour améliorer la situation financière de MALTO.

Bien que MALTO soit généralement eu un résultat important, nous nous permettons de lui suggérer quelques idées pour augmenter davantage la rentabilité.

Section 1 Concernant le bilan

D'après l'analyse faite sur le bilan de la société MALTO (dans la deuxième partie), nous allons proposer une certaine solution pour :

- Le rétablissement de l'équilibre financier
- L'annulation des risques de déséquilibre fonctionnel

1.1 Rétablissement de l'équilibre financier

Nous avons trouvé dans la deuxième partie, chapitre premier l'existence de déséquilibre financier de la société. Il est donc mieux pour la société d'améliorer ses situations financières.

1.1.1 Régularisation des structures

La primordiale à propos de cette régularisation est l'importance des capitaux propres, par conséquent la société aura une forte indépendance financière.

Mais il faut tenir compte que la structure financière a une certaine limite. Avant de la voir, il faut d'abord rappeler les indicateurs de la structure financière comme la solvabilité, le taux de rentabilité et l'équilibre financier.

On observe par exemple :

- un CA développé mais ayant des difficultés à faire face à des échéanciers de remboursements des dettes → il y a risque d'insolvabilité car le taux de profit (CA/Dettes) est assez faible à ce moment même si le CA est élevé.

- Afin d'assurer le niveau de l'équilibre financier, des structures par l'augmentation des immobilisations s'avèrent nécessaire.
- Les investissements ont permis une bonne croissance du CA, alors la société a intérêt à faire des investissements, c'est à dire rechercher des nouvelles immobilisations (corporelles surtout) qui correspondent à l'exigence de la productivité.
- Elle peut décider de financer les investissements par autofinancement et emprunt moyen terme. Pour ce faire, MALTO doit être capable de suivre un progrès technique.

1.1.2 Abondance de la solvabilité immédiate

La stratégie de développement rapide est que la société arrive à payer immédiatement ses dettes à court terme. Il faut donc équilibrer les disponibilités et les dettes à court terme, si non il entraîne aussi des difficultés de trésorerie.

Il faut apprécier donc le niveau de trésorerie immédiate de la société ; en d'autre terme, la société pouvant honorer ses dettes avec la trésorerie qu'elle dispose.

Pour MALTO, c'est importance des actifs réalisables à CT pourront payer.

- Un appel à un financement extérieur aussi peut être fait par la société pour but de démarrer son activité.
- L'établissement d'un budget de trésorerie est aussi une méthode nécessaire afin de surveiller les dépenses au jour le jour. MALTO peut établir de prévision des charges. Elle doit avoir aussi une trésorerie de sécurité.

1.2 Annulation des risques de déséquilibre fonctionnel

La notion d'équilibre signifie également que la société doit maintenir un équilibre fonctionnel entre les emplois et les ressources qui tiennent compte en particulier de la destination des premiers et de la stabilité des seconds.

1.2.1 Accélération de vitesse de rotation du capital

Une gestion financière de l'entreprise sera efficace si les charges financières qui représentent le coût de financements sont réduites. Cette réduction est due par la mise en œuvre des techniques permettant d'atteindre cette performance. Il s'agit d'accélérer la rotation de différents éléments de l'actif et de rechercher la valorisation des capitaux propres.

Autrement dit, le ratio de rotation de capital permet aussi d'évaluer le chiffre d'affaires réalisé par un franc de capitaux engagés dans la société. Donc, pour l'accélérer, il faut chercher à augmenter les ventes.

- la société a intérêt à établir un programme d'approvisionnement qui est un moyen pour sortir une impasse financière.

La politique d'approvisionnement répond à une double préoccupation :

- Alimenter la production en matière ou en vente ;

- Gérer au moindre coût les stocks.

1.2.2 Raccourcissement de la durée de stocks de matières

Dans le cas des matières premières, l'augmentation du ratio se traduit par un alourdissement de la trésorerie. Il faudra donc que la société allège la durée de rotation de ce stock le plus vite possible.

De ce fait, la rotation de cette matière doit être faite le plus rapide possible pour éviter la destruction de ces matières que constitue une perte pour la société.

- il faut faire une justification à la procédure comptable de la société, comme donner une autonomie à la société pour effectuer les achats propres à leurs besoins.

Ainsi, elle arrivera à ne pas tarder l'activité effectuée.

La gestion des stocks a pour objet de mettre en œuvre des techniques qui permettent de minimiser les coûts nés des opérations des stockages ; tout en préservant contre la rupture des stocks.

Elle est basée sur la notion suivante :

✓ le stock minimum ou stock outil

C'est le niveau de stock qui oblige le responsable à déclencher le processus de réapprovisionnement dès qu'il est atteint. Théoriquement, le stock minimum devrait être égal à la quantité consommée entre le moment de lancement de la commande et le moment de livraison.

✓ le stock de sécurité

C'est le stock au-dessous duquel l'entreprise souhaite ne plus descendre, il permet à l'entreprise d'éviter toute rupture même si un événement survient.

La bonne gestion de stocks doit ainsi déposer sur quelques principes ci-après :

❖ Disposer d'un niveau de stock approprié au cycle de fabrication de nature à assurer continuellement la vente, et à préserver du risque de rupture des stocks ;

❖ Assurer les réapprovisionnements au moindre coût ; les problèmes à résoudre consiste à minimiser les différents coûts liés aux opérations de stockage ;

❖ Veiller à une rotation rapide des stocks. Cette rotation rapide (diminution de la vitesse de rotation) de stock est significatif d'une liquidation rapide des stocks, donc d'une entrée d'argent.

En bref, il faut mettre en exergue la gestion de stocks dans le magasin.

1.2.3 Négociation avec les clients et les fournisseurs

La société ne peut pas disposer du temps et des fonds s'il n'y a pas un équilibre permanent entre le délai fournisseur et le délai client. Dans notre cas, il y a un risque de difficulté de trésorerie.

Pour annuler ce risque, il faut faire une négociation à propos de l'échéance. C'est au responsable d'en décider du nombre de jours à consentir mais le mieux serait qu'elle ne dépasse pas d'un mois.

Dans le cas de MALTO, la durée de crédit fournisseurs est en moyenne 25 jours tandis que celle des clients est plus de 40 jours qui est anormale pour elle ; Au moins donc, on les verse ou on les fait une égalité.

En bref, il faut demander aux fournisseurs d'élargir les règlements (pour avoir des temps assez longs pour le paiement des dettes) ; par contre aux clients de régler ses comptes le plutôt possible. En plus, face aux problèmes de recouvrement, la création d'un service de recouvrement est une des méthodes adoptées par la société. L'objectif est d'avoir le paiement des factures dans les délais convenus, afin d'améliorer les relations entre MALTO et ses fournisseurs.

De plus, si les crédits que la société accorde à ses clients sont très variés ; il entraîne beaucoup de perturbation. C'est pourquoi nous proposons de réduire ces crédits accordés aux clients en fonction des crédits obtenus à des fournisseurs.

Section 2 Au niveau du compte de résultat

Dans cette section, nous allons essayer de proposer une certaine suggestion concernant les risques d'exploitation et gestion.

2.1 Traitement des indicateurs d'activité

2.1.1 Perfectionnement de la valeur ajoutée

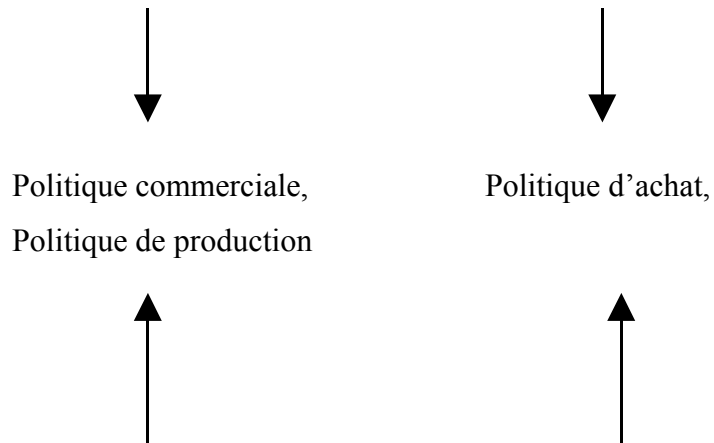
Le taux de variation de la VA par rapport à l'exercice précédent représente le taux de croissance de la société. Il est rapproché du taux de rentabilité financière car logiquement une croissance équilibrée induit une amélioration de rentabilité. La VA permet la mesure économique de l'entreprise ainsi que son activité propre ; Mais pour MALTO une baisse de cette valeur se produit. Pour accroître cette valeur ajoutée :

☞ On pourrait régler le degré d'intégration de la société. Plus elle fait appel au tiers, plus la valeur ajoutée est faible. Donc, la société devrait chercher l'homogénéité entre d'une part la marge commerciale et la production et d'autre part les consommations en provenance des tiers.

✎ On pourrait aussi diminuer les consommations intermédiaires en réduisant tous les achats de biens et services que la société a effectué au près des fournisseurs.

En bref :

$$VA = \text{Marge commerciale} - \text{Consommations intermédiaires} + \text{Production}$$



Homogénéité entre les deux

✎ On pourrait également organiser la part de la valeur ajoutée dans la société (par qui la valeur est-elle ajoutée dans la société ?).

La contribution de chaque facteur (travail, Etat...) est jugée par sa rémunération.

- Concernant le facteur travail c'est à dire à propos des charges de personnel, la société pourrait les diminuer. Plus la société utilise de la main d'œuvre, plus le ratio (charges de personnel sur valeur ajoutée) est élevé. Pour diminuer ces charges donc, la société serait mécanisée ; par conséquent ce ratio deviendrait faible.
- L'évolution relative des ratios de contribution des facteurs de productions à la formation de la valeur ajoutée est très significative : plus la contribution du facteur travail est élevée, plus sa rémunération est élevée et par conséquent, moins il reste de richesse pour rémunérer le facteur capital (à terme la société risque de ne plus avoir assez d'argent pour investir, c'est à dire assurer sa survie et son développement ou pour rembourser ses dettes).

On agit à une étude des moyens d'exploitation :

- bien organiser le travail
- employer des équipements évolués et performants
- avoir des personnels qualifiés.

- former et assister les travailleurs

2.1.2 Accroissement des résultats

L'objectif de la société c'est que sa valeur augmente (c'est à dire d'augmenter le taux de croissance de CA chaque année), de maintenir la société sur le marché.

Dans le cas, il faut que les activités de la société lui permettent de dégager chaque année un bénéfice, un surplus et un résultat positif.

De plus, elle cherche toujours tous les moyens et techniques afin d'améliorer la production et la vente.

Les situations idéales correspondent aux cas où la société dégage de son activité une rentabilité. Une rentabilité est marquée par un résultat d'exploitation et à un résultat financier qui ne sont jamais négatifs. Ainsi, il faut diminuer les charges, surtout les événements exceptionnels.

Le résultat exceptionnel ne présente que peu d'intérêt pour l'analyse dans la mesure où il est imprévisible et/ou il n'est pas susceptible de renouveler.

2.2 Optimisation de la rentabilité

La société doit être rentable afin de garantir la solvabilité à terme. Il est important pour la société de s'assurer que la structure de passif n'est pas dégradée, et que les fonds propres ne paraissent pas suffisants.

2.2.1 Rentabilité d'exploitation

Nous avons déjà vu que cette rentabilité ne cesse de diminuer d'une année à l'autre. Cette diminution est due à la faiblesse du résultat de ce pour quoi MALTO a été créée. Mais cette rentabilité exprime la performance de l'exploitation, donc elle doit permettre dans le temps et dans l'espace.

Pour satisfaire cette rentabilité, le responsable de la société doit maîtriser toutes les charges d'exploitation afin que le gonflement ou surcharge se produise. Il faut respecter que les produits progressent plus rapidement que les charges.

La société investit largement l'équivalent à sa CAF, ce qui fait preuve d'un grand dynamisme.

Le ratio de résultat d'exploitation progresse durant 3 années successives, ce qui laisseront supposer que le fruit des gros investissements effectués n'est pas encore totalement récolté.

Mais nous savons que l'exploitation rentable permet de dégager des liquidités ; il faut donc que la société puisse stabiliser son résultat d'exploitation ou son résultat financier.

Ainsi, la politique financière est adaptée aux moyens d'exploitation.

2.2.2 Rentabilité financière

La qualité de la politique financière est jugée par son aptitude à optimiser le risque encouru par la société ; elle doit garder une certaine autonomie vis-à-vis de la Banque. En plus, elle doit être capable de rembourser rapidement ses dettes par le financement généré par son activité (capacité d'autofinancement ou par des cessions d'actifs ou par un financement extérieur). Par ailleurs, elle doit améliorer ses performances économiques.

MALTO équilibre son résultat d'exploitation, mais il est grevé par d'importantes charges financières. On peut penser que l'endettement a permis des investissements qui vont améliorer prochainement le résultat d'exploitation, assurant ainsi le remboursement des dettes financières. La société pourrait rechercher une augmentation de rentabilité financière par un taux d'endettement inférieur à celui de sa rentabilité économique.

La rentabilité économique est donnée par le rapport entre l'excédent brut d'exploitation et l'actif. Mais il faut faire régler la façon de répartition des dettes, c'est à dire que si les dettes à court terme sont supérieures aux dettes à long terme ($DCT > DLT$) : les activités de la société ne généreraient pas de profit que d'une manière lente. Ainsi la société risque de ne plus rembourser les dettes à court terme à un moment donné.

Les charges financières de MALTO qui ont une valeur élevée entraînent un résultat financier faible (en somme, les charges financières ne doivent pas excéder 2% du CA sinon la société aura des difficultés financières). L'établissement de programme d'approvisionnement est un des moyens pour sortir de cette impasse financière.

Autofinancer le plus possible car les emprunts entraînent des charges financières élevées

2.2.3 Progression de la marge bénéficiaire

Même si la vente d'une société est meilleure, elle ne permet pas juger la progression de bénéfice. Il faut qu'il y ait davantage de marge bénéficiaire ; autrement dit, il faut que les ventes rapportent beaucoup de bénéfice.

En effet, une augmentation de la productivité ne provoque pas une augmentation de la marge bénéficiaire tant que le prix de facteur n'augmente pas trop par rapport au prix de

produit (la marge bénéficiaire est fonction de la productivité, de rapport entre prix de produit et prix de facteur).

En effet, on doit chercher des moyens pour augmenter les ventes de la société à l'aide de l'amélioration des conditions de vente afin de dégager plus de bénéfice. D'où la société doit assurer la pérennité (vendre des produits suivant les besoins et demandes des clientèles).

Section 3 Au niveau de quelques postes

3.1 Au niveau de grandeurs significatives

L'amélioration des grandeurs significatives permet de tenir l'équilibre financier de la société. Dans ce cas, il faut :

- maîtriser le FR,
- diminuer le BFR
- et mobiliser les trésoreries.

3.1.1 Maîtrise de fonds de roulement

Nous avons déjà vu dans la partie précédente, le fonds de roulement doit financer les besoins pour que l'équilibre financier existe. Donc il faut qu'il soit toujours positif et supérieur ou égal aux besoins.

Pour améliorer ce fonds qui est une marge de sécurité, il suffit d'équilibrer structurellement certaines masses de l'actif et du passif. Il faut respecter que les capitaux permanents doivent être supérieurs à l'actif immobilisé. Le dégagement de financement est généré par toute diminution des emplois à court terme ou toute augmentation des ressources à court terme. En effet, les actifs durables doivent être financés par les capitaux eux-mêmes durables c'est à dire disponible sur une longue période.

Si nous partons du tableau des emplois et des ressources qui explique les variations du patrimoine de la société, nous voyons que l'augmentation du fonds de roulement net global provient :

- D'une part du maintien des ressources stables et de la diminution de l'actif immobilisé ;
- D'autre part, de la diminution des emplois à court terme (actif circulant) avec maintien des ressources à court terme.

Comment donc va-t-on augmenter le FRNG ?

Nous avons la formule :

$$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Actif immobilisé}$$

① Augmenter les ressources stables :

Augmenter les capitaux propres, c'est à dire que la société améliore son résultat et sa capacité d'autofinancement. En plus, elle diminue le plus possible les dividendes, et augmente le capital.

Et/ou

② Diminuer l'actif immobilisé

3.12 Diminution des besoins en fonds de roulement

Comment va-t-on diminuer le BFR ?

Pour réduire les besoins en FR, MALTO a intérêt :

① Diminuer les stocks : à faire tourner ses stocks le plus rapidement possible (politique d'approvisionnement)

② A négocier des délais de règlement des clients le plus court possible : à réduire la durée du crédit

③ A négocier avec ses fournisseurs des délais de règlements le plus long possible : à augmenter les dettes d'exploitation.

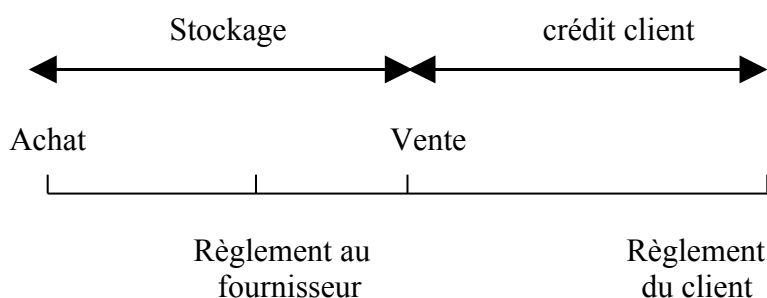
④ A régler les autres tiers à la date convenue.

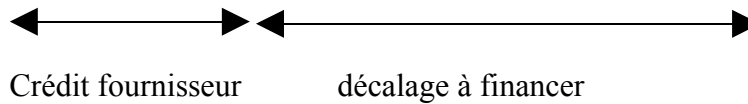
La partie des besoins d'exploitation non financée par l'exploitation doit trouver son financement dans le FR.

Nous savons que entre le moment où l'entreprise effectue un achat et le moment où cet achat se transforme en rentrée d'argent, pour elle, il y a certains décalages :

- Décalage entre l'achat et la vente : durée de stockage ;
- Décalage entre l'achat et le règlement au fournisseur : durée du crédit fournisseur ;
- Décalage entre la vente et le règlement du client : durée client.

On peut schématiser ainsi ces décalages :





- l'élaboration de la prévision du BFR est aussi nécessaire pour diminuer le FR de la société. Il s'agit d'estimer les besoins sur l'ensemble de la période de prévision.

Ainsi, plus les durées de stockage ou de crédit client sont longues, plus les besoins en fonds de roulement sont élevés, et d'autant moins lourd que le crédit fournisseur est long.

Un besoin en fonds de roulement trop important ne pourrait être supporté par le fonds de roulement net ; ce qui pourrait aggraver la trésorerie. Afin d'atténuer celui-ci, l'entremise de certains éléments du bilan serait indispensable.

Les crédits accordés aux clients devraient s'amoinrir, car les besoins en fonds de roulement ont tendance à suivre les couleurs des créances. Si les créances ont une valeur importante, elles entraînent un besoin en fonds de roulement grossi.

Pourtant nous cherchons un besoin en fonds de roulement mince dans le but de dégager une trésorerie positive. Plus sa valeur grossit, plus la trésorerie deviendra maigre voire nulle ou négative.

En cherchant un besoin mince, une modification de certaine structure est nécessaire ; le poids que représente chaque élément de coût (d'achat, de production ...) par rapport au chiffre d'affaires par exemple.

3.1.3 Mobilisation de la trésorerie

Gérer la trésorerie c'est de connaître les moyens de remédier à tel ou tel problème de trésorerie.

Comme la trésorerie est l'ajustement entre le FR et le BFR, par conséquent elle permet d'équilibrer la différence entre le FR et le BFR. Dans le cas ici, le FR augmente moins vite que le BFR ; une crise de trésorerie apparaît, qui ne peut pas se résorber tant que la croissance continue.

Pour pouvoir mobiliser la trésorerie, il existe des moyens :

- Réduire l'évolution du BFR par une meilleure maîtrise de ses composants.
- Réaliser de forts bénéfices
- Ralentir le rythme des investissements
- Autofinancer le plus possible car emprunter entraînerait des charges financières qui grèveraient les bénéfices.

L'objectif étant d'atteindre un certain niveau de chiffre d'affaires avec un taux de croissance de plus de 50% chaque année. Cette condition est axée surtout vers les délais de règlement. Etant donné que les délais fournisseurs ne dépassent pas les 30 jours, on devrait en faire autant sur les délais offerts aux clients. Cette décision favorisera surtout la trésorerie de MALTO car plus il y a des recettes, mieux se tiendra la trésorerie.

- Il faut régulariser les charges trop importantes de façon à éviter la trésorerie négative.
- On peut aussi améliorer les ventes

En tout cas, nous sommes dans le but de respecter la règle de l'équilibre financier fondamental, selon laquelle :

$$\text{Trésorerie} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Et, dans le but d'avoir un dégagement maximal de trésorerie par l'exploitation.

La gestion de trésorerie constitue un véritable enjeu pour la pérennité de l'entreprise, c'est pourquoi il faut l'envisager.

3.2 Au niveau des charges

Les flux des charges et des produits de l'exercice permettent de montrer l'enrichissement de la société au cours de l'exercice comptable. Donc il est nécessaire de connaître à une date donnée l'état de l'ensemble des charges et des produits depuis son origine.

3.2.1 Réduction des charges d'exploitation

Pour pouvoir améliorer le résultat d'exploitation, la société cherche à réduire ses charges d'exploitation le plus possible. Dans ce cas, MALTO doit améliorer sa profitabilité (c'est à dire, elle doit maîtriser l'évolution de ses charges).

Afin de contracter les charges d'exploitation, il faut tâcher de trouver sur place les produits de remplacement afin que la quantité des matières premières importées soit réduite autant que possible.

D'ailleurs, il faut éviter les charges superflus en pouvant procéder à une surveillance stricte de ses charges.

3.2.2 Diminution des charges de personnel

Pour pouvoir améliorer le résultat d'une société, elle doit aussi minimiser les dépenses y afférentes ; ainsi, il faut que le poids des charges de personnel ne soit pas trop important.

Dans ce cas, elle doit établir une politique de rémunération et d'avantages divers.

Elle peut choisir une politique de niveaux d'activité : personnels temporaires, heures supplémentaires, Cette politique peut influencer l'efficacité.

Il a intérêt aussi à étudier :

- Des prévisions pour servir le tableau de bord
- Des postes de travail, des potentialisées personnel (gestion du carrière)
- Des budgets
- Des gestions du personnel

Chapitre II Solutions retenues et recommandations

Section 1 Solutions retenues

1.1 Performance de la gestion

1.1.1 Gestion du personnel

C'est le facteur humain qui en définitive est la clé du succès ou d'échec de l'entreprise ; car il joue un rôle décisif pour assurer la compétitivité de celle-ci. Donc la formation du personnel s'avère importante à renforcer.

Différentes formations peuvent être choisies par MALTO dans l'accomplissement de ses activités :

- La vulgarisation de la culture
 - La communication
 - L'information et la sensibilisation,
 - La préparation à la vie professionnelle
 - L'évaluation
 - Le recrutement
-
- MALTO doit assurer la formation et l'encadrement du personnel technique de culture, surtout la programmation et l'organisation.
 - Le recrutement est nécessaire afin de réajuster le personnel ; non seulement pour les paysans (le rendement est inclus dans la limite $> 1.5t/ha$) mais surtout les responsables.

En plus, il faut embaucher un responsable propre à la société. Ainsi, il peut résoudre le problème d'entassement des tâches. D'ailleurs, cette solution met en œuvre la valeur de la surveillance des fonctions de chaque personnel et met en place aussi la vérification des engagements de chacun.

Il faut insister surtout sur l'avantage du groupement pour la simplification du travail.

- Il est préférable de repérer les bons éléments qui travaillent dans la société pour leur dispenser une formation adaptée et leur confier de nouvelles responsabilités.

1.1.2 Gestion technique et matérielle

Même si la société MALTO n'a pas des concurrents en général, l'étude de marché doit être mise en place ; ainsi pour le potentiel de compétitivité. Cette étude consiste à améliorer la valeur de la société et pour pouvoir élaborer les programmes du marketing.

- La société doit utiliser du matériel sophistiqué qui lui permettra de faire face à ses activités, et est capable de mettre en œuvre des techniques très diverses.
- Le responsable peut constituer de variétés d'orge
- Il est obligé de vulgariser le plus possible la culture d'orge.
- Il faut chercher une assurance sur place des crédits de campagne et approvisionnement.
- Il faut que MALTO prenne en charge l'assurance de la collecte et la commercialisation.
- Les interventions spécifiques s'avèrent indispensables en début et en cours de campagne ; de même pour l'encouragement divers. (stimulation des paysans)

La société peut diminuer ses charges en appliquant un moyen de transport suffisant. Les transports doivent être considérés comme des besoins réels de la société MALTO pour assurer la réalisation de ses activités. Pour MALTO, pour faciliter la collection, il faut augmenter des moyens de transport.

Par exemple : Un transport à chaque point de collecte c'est à dire, il faut transporter l'orge en approchant la collecte. Par ailleurs :

- il faut implanter dans chaque zone de production un bureau où ce dernier assure le démarrage des activités
- Il faut bien assurer le suivi technique et la commercialisation à fin de recouvrer les pertes.

1.2 Etats financiers prévisionnels

Tout document prévisionnel est important, car pour mener à bien l'activité, il faut commencer avec la compréhension du passé. De ce fait, il faut chercher à tirer les meilleures informations possibles des données dont la société dispose déjà.

Pourtant, il n'a réellement de rôle à jouer que s'il fait l'objet d'un suivi ; les prévisions doivent être confrontées aux réalisations et doivent être réactualisées au fur et à mesure des réalisations pour s'assurer que les décisions à venir sont toujours de circonstance.

1.2.1 Les prévisions de besoins

Nous savons bien qu'un besoin en fonds de roulement trop important ne puisse être supporté par le fonds de roulement net ; ce qui pourrait aggraver la trésorerie. Il s'agit de faire évaluer les besoins sur la période de prévision. Il s'agit de réaliser les besoins sur l'ensemble de la période de prévision.

Le responsable a intérêt à être accepter la stabilité de crédits clients, de crédits fournisseurs inchangés et aussi la durée moyenne de stockage.

1.2.2 Plan de financement

Il s'inscrit dans la démarche prévisionnelle de la gestion. Son rôle est l'ajustement des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés et ressources nécessaires, en vue d'assurer à la société une croissance équilibrée.

Il est un tableau de financement prévisionnel et pluriannuel.

La collecte et le traitement d'information relative à la prévision des ventes doivent nécessairement conduire à une décision : le programme de vente.

Le plan de financement fait donc l'objet de plusieurs itérations, jusqu'à ce que l'ajustement entre moyens et ressources soit réalisé et compte tenu bien évidemment de la vraisemblance des hypothèses et des solutions retenues.

1.2.3 Bilan et compte de résultat prévisionnel

Ce sont le budget général, autrement dit, il représente la synthèse de tous les autres budgets. Le budget des charges et des produits paraît important quant à son montant.

Le responsable des ventes communique au responsable financier les prévisions de CA pour les 3 ou 5 années à venir.

Toutes les prévisions sont synthétisées dans un compte de résultat prévisionnel. Pour chaque année, on établit un compte de résultat prévisionnel qui fait apparaître notamment le CA, les charges financières, le résultat net comptable.

Connaissant la production prévisionnelle, il est possible de prévoir les charges qui en découlent.

1.3 Autres solutions retenues

1.3.1 Budget des ventes et des approvisionnements

Le budget des ventes se fait le plus souvent en quantité et en valeur pour une période assez courte (1an).

Il relate donc les estimations des ventes futures en quantités et en valeurs. Le responsable doit savoir que la construction de ce budget se réalise par une phase de prévision globale, par une phase de budgétisation (découpage) dans la prévision globale.

L'élaboration du budget des approvisionnements va permettre de s'assurer que les matières dont la société a besoin seront achetées en quantités voulues, au moment voulu, au moindre coût. Son but semble de déterminer à quelles dates et en quelles quantités avant être réceptionnées les matières en marchandises nécessaires pour la production.

1.3.2 Budget des charges et des investissements

La prévision des charges variables est en fait incluse dans les précédents budgets : charges variable d'achat, de production, ... La prévision des charges fixes découle de l'ensemble des budgets.

Quant au budget des investissements, il prévoit en ce qui concerne les nouveaux équipements.

Investir est une nécessité, la société doit non seulement investir pour assurer le renouvellement de son matériel de production, mais elle doit en outre investir pour assurer le développement de son activité.

1.3.3 Budget des trésoreries

Il détermine généralement mois par mois les encaissements, les décaissements et le solde de fin de période. Il tient compte les décalages dans le temps entre :

- Ventes et encaissements
- Achats et décaissements

La gestion de la trésorerie constitue un véritable enjeu pour la pérennité de la société, c'est pourquoi il faut l'envisager non seulement dans le court terme mais aussi à moyen terme.

Germer la trésorerie, comme nous avons déjà vu, c'est connaître les moyens de remédier à tel ou tel problème de trésorerie.

- ❖ A court terme, il s'agit d'élaborer un budget de trésorerie. Il doit être adapté à chaque entreprise. Quant à ce budget, il permet d'anticiper les difficultés de trésorerie.
- ❖ En plus, il permet à la société d'étudier les meilleures possibilités de placement des excédents.
- ❖ En outre, le budget de trésorerie constitue un excellent moyen de dialogue avec les banques notamment.

Section 2 Résultats attendus et recommandations générales

2.1 Résultats attendus

En général, il faut désirer toujours avoir des résultats positifs dans une société. Le travail doit être élaboré à partir de l'analyse de la situation actuelle de la société ; nous allons déjà essayer de dégager les problèmes.

Ici, nous mettons en considération des solutions qui ont pour résultats sur la société.

2.1.1 Performance financière

La performance financière de la société dépend de sa stratégie financière qui conditionne la satisfaction traduite par des mesures tant de son équilibre financier que de sa rentabilité.

Mais, en principe, après le diagnostic financier de la société, elle attend des résultats plus performants par rapport aux années passées. Du point de vue financière, l'existence des équilibres financiers permet à la société d'accomplir ses missions :

- ❖ Elle évalue et mesure les performances
- ❖ Elle communique les résultats financiers

Autrement dit, le calcul de nombreux ratios permet aux dirigeants d'effectuer des comparaisons des évolutions de la société.

Ainsi, les responsables ont intérêt à trouver un équilibre financier :

- Volume des fonds propres améliorés
- Niveau d'endettement normal
- Fonds de roulement fiable
- Trésorerie disponible

ils peuvent avoir aussi une rentabilité :

- Dégagement du bénéfice
- Capacité d'autofinancement fiable
- Taux de marge élevé
- Vitesse de rotation du capital accélérée

Notons aussi que la croissance du CA et le recouvrement des créances permettent à la société à disposer plus de fonds pour faire face à ses besoins d'investissements.

En bref, le financier doit intéresser à la recherche des investissements qui contribuent à créer de la valeur et les moyens de financements les moins coûteux et les moins risqués afin d'atteindre la valeur la plus relevée.

2.1.2 Performance économique

Cette performance juge le dynamisme de la production. On prend en compte principalement le facteur économique.

La société préfère à avoir aussi une rentabilité économique autre que la rentabilité financière ; une rentabilité économique qui traduit l'efficacité de la société dans la mise en œuvre de son capital. La VA mesure le poids économique de la société, le taux de celle-ci par rapport à l'exercice précédent est un bon indicateur de la croissance de la société.

Sur le plan économique, le nombre de salarié, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, les capitaux propres..., constituent les principaux critères de classement de la société. Le calcul de nombreux ratios nous permet de connaître la faiblesse à améliorer.

La mesure de la rentabilité peut faire à travers certains niveaux de mesure de la performance industrielle et commerciale de la société à savoir : la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation,

Après avoir connu les problèmes, la société attend :

- Une croissance économique
- Une politique économique compétente
- Une évolution des prix relatifs
- Une importance croissante de la qualité

2.1.3 Compétitivité sociale

Elle dépend aussi de la stratégie sociale de la société.

La société attend une satisfaction de personne, non seulement ses personnels mais aussi ses environs. Parallèlement à sa performance financière et économique, elle espère à avoir une performance sociale, c'est à dire :

- Degré d'intégration de personne (renforcement de l'accès des paysans aux intrants agricoles, paysans compétents, maîtrise de l'eau sur les superficies irriguées) ;

- Méthode d'intéressement du personnel
- Forme de participation à la gestion
- Formation du personnel
- Niveau de qualification
- Autres : suivi assuré, suppression ou diminution de détournement de la production et d'intrants, tâche attribuée assumée, travail en groupe, maîtrise de la densité de semis, possibilité d'extension...

2.2 Recommandations générales

2.2.1 Renforcement de la compétitivité

Le diagnostic sert à permettre une appréciation de la compétitivité de la société. Il faut apprécier la compétitivité de la société qui dépend de son potentiel de ressources.

La stratégie de compétitivité ne peut atteindre ses objectifs que si son potentiel de ressource comporte de bases de compétitivité.

Le diagnostic du potentiel conduit ainsi à reconnaître des facteurs de compétitivité c'est à dire les points forts ; en sens inverse, il mettra en évidence les points faibles. L'identification du potentiel de compétitivité s'effectue par domaine. Elle peut être appréciée par nombreux indicateurs

Indicateurs de compétitivité commerciale :

- Taux de marge bénéficiaire
- Taux de croissance des ventes
- Taux de dynamisme des paysans
- Taux d'utilisation du fonds collecté et des intrants...

Indicateurs de la compétitivité technique :

- Capacité de production
- Age moyen des équipements
- Qualification de la manœuvre
- Qualification de recrutement des paysans
- Qualification du sol (superficie à emblaver) ...

L'existence des déséquilibres internes à la société conduit aux responsables à envisager des techniques qui consistent à supprimer les points faibles (sources de non-compétitivité). Et à exploiter les points forts (sources de développement).

Le diagnostic interne de ressource n'est pas suffisant comme nous avons déjà vu, il faut compléter avec le diagnostic externe. Cet environnement peut être étudié sous l'angle :

- Environnement commercial (il s'agit de la relation commerciale : fournisseurs, clients)
- Ecologique (milieu naturel : cataclysmes naturels, contraintes à respecter,...)
- Extensif : ensemble des éléments externes dans la société

2.2.2 Contribution à la consolidation de la communication

La communication est le fait de passer un message ou une information. L'information quant à elle est un renseignement qui circule dans un réseau.

Elle a pour objectifs principaux de :

- Assurer le fonctionnement cohérent de l'ensemble par la coordination et la motivation des membres avec la division de travail ;
- Gérer les échanges avec l'environnement (clients, fournisseurs...) ;
- Promouvoir une bonne image de la société ...;

Il faut savoir les obstacles lors d'une communication afin que l'information soit bien passée. Quant aux responsables, ils doivent gérer la communication interne qu'externe afin d'avoir la compétence dans leurs domaines.

- Il faut améliorer l'intervention en programmant des interventions spécifiques, car l'information s'avère indispensable au début et au cours de campagne.

De même pour l'encouragement divers pour stimuler les motivations des paysans.

2.2.3 Raffermissement du contrôle de gestion

La coordination de l'ensemble des activités de la société fait appel généralement au contrôle de gestion. En effet, le responsable a un devoir de suivi et de contrôle de ses activités. Puisque le contrôle de gestion est très important pour la gestion d'une société; donc, il faut le remettre en place.

Par définition, **le contrôle de gestion** est :

- l'ensemble des moyens mise en œuvre par l'entreprise afin d'aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion, ainsi pour atteindre les objectifs fixés.
- l'ensemble des techniques permettant de s'assurer l'utilisation optimale des outils de gestion et ainsi de l'obtention de réalisations conformes aux prévisions.

En effet, il est à la fois une question de maîtrise technique et une question d'homme : il ressemble donc à l'objectif de la société. Pour apprécier donc toute la compétitivité de la société, il faut mettre en place des moyens fiables et efficaces.

En bref, la mission du contrôleur de gestion doit avoir une valeur importante dans la société afin d'atteindre ses objectifs. Il applique tous les moyens disponibles dans la société. En plus, la société ne peut pas développer indépendamment (sans l'environnement), le contrôle de gestion doit s'adapter, avec ce dernier dans lequel il doit fonctionner, sa méthode et ses outils. En outre, nous avons déjà dit que la connaissance du passé de la société l'aide davantage afin de pouvoir dépasser progressivement la faiblesse déjà acquise. C'est encore à lui d'intégrer l'histoire, la culture, le style... ; c'est pourquoi sa place vaut mieux au cœur de la société. Pour la situation actuelle de la société MALTO, il faut remettre en place un contrôleur de gestion car sa place est importante.

La méthode du contrôle de gestion dans la société apporte :

- ❖ Une valeur importante dans la société afin d'atteindre ses objectifs.
- ❖ Une bonne compréhension des finalités de la société...

★ ★ ★

CONCLUSION

Une bonne gestion financière suppose à l'origine une connaissance suffisante des forces et faiblesses de la situation de la société. A partir d'un examen appelé diagnostic, on mettra en évidence les points forts et les points faibles de la société sans oublier les opportunités et les menaces qui la guettent.

Notre mémoire est effectué grâce à la STAR et MALTO qui ont accepté notre demande de stage. Nous tenons à témoigner toute notre gratitude envers tous de nous avoir

permis de mener à terme le diagnostic des états financiers présentés dans cet ouvrage. La réalisation de ce mémoire est pour nous une occasion de comprendre quelle direction de la vie professionnelle nous suivrons dans l'avenir.

Nous ne renfermons pas la prétention d'avoir tout fait, mais c'est ce que nous avons pu percevoir pour continuer à la bonne marche de la société MALTO.

L'objet de ce mémoire sera accès sur les procédure de la société et ses problèmes dans la situation financière. La connaissance suffisante des déséquilibres internes à la société conduit le responsable chercher des techniques, des solutions pour augmenter davantage.

Pour étudier le diagnostic financier de la société, il convient de se reporter aux documents qui en fournissent les éléments chiffrés. Puis, l'étude nécessite aussi une analyse à partir des ratios et pour complément, on procède également à l'étude de relation entre les indicateurs financiers permettant de juger cet équilibre.

Ainsi, la possibilité de réaliser le diagnostic financier de MALTO nous permet en effet de dégager les problématiques de son insuccès. Et qui dit échec requiert de solutions adéquates.

Nous essayons donc de suggérer des certaines solutions qui nous semblent être utiles et efficaces afin d'avoir atteindre les résultats ; c'est à dire non seulement la performance financière et la performance économique, mais la compétitivité sociale également.

Nous souhaitons que cet ouvrage constitue non seulement un recueil de connaissances, mais également, un outil de travail pour tous les responsables de la société MALTO et pour les étudiants concernent.

MALTO est une société qui met en valeur les agriculteurs, plus précisément, ses activités orientent surtout envers les paysans. Elle est importante dans notre pays et apporte un développement en milieu paysanne. Par conséquent, elle joue un rôle important dans le pays envoi de développement comme Madagascar.

ANNEXES

ANNEXE I : Calculs

1) BILAN FINANCIER

Eléments	2000	2001	2002
Actifs Immobilisés	1 116 517 451	751 054 893	739 053 981
Frais d'établissement	(79 225 819)	(52 854 742)	0
Actifs à +1an (1)	1 037 291 632	698 200 151	739 053 981

	2000	2001	2002
Actifs circulants	4 608 052 588	6 033 815 611	5 355 163 470
Charge Constatée d'Avance	2 000 000	-	-
Actifs à -1an (2)	4 610 052 588	6 033 815 611	5 355 163 470

	2000	2001	2002
Capitaux Propres	3 522 462 081	4 053 043 670	4 169 418 188
Dettes Financières	949 892 862	738 805 556	527 718 250
		23 747 322	17 273 977
Provision pour risques et charges	113 250 000	113 250 000	113 250 000
RD	4 585 604 943	4 928 846 548	4 827 660 415
Frais d'établissement	(79 225 819)	(52 854 742)	0
Provision pour risques et charges	(113 250 000)	(113 250 000)	(113 250 000)
Dettes Financière -1an	(211 087 305)	(211 087 304)	(211 087 301)
		(23 747 322)	(17 273 977)
Ressources +1an (3)	4 182 041 819	4 527 907 180	4 486 049 137

	2000	2001	2 002
Passif -1an	615 064 130	955 964 182	409 726 932
	525 900 966	900 059 774	856 830 104
Provision pour risques et charges	113 250 000	113 250 000	113 250 000
Dettes Financière -1an	211 087 305	234 834 626	228 361 278
Ressources -1an(4)	1 465 302 401	2 204 108 582	1 608 168 314

2) BILAN FONCTIONNEL

	2000	2001	2002
Actifs immobilisés	5 536 655	5 521 386	5 582 142
Charges à répartir sur plusieurs exercices	0	0	0
EMPLOIS STABLES (1)	5 536 655	5 521 386	5 582 142

	2000	2001	2002
Stocks et encours	4 039 486	4 247 855	4 332 879
Créances d'exploitations	50 172	1 009 059	991 715
Charge Constatée d'avance	2 000	0	0
ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATION (2)	4 091 658	5 256 914	5 324 594

	2000	2001	2002
Capitaux propres	3 522 462	4 053 043	4 169 418
Provision pour risques et charges	113 250	113 250	113 250
Amortissements et provisions	4 640 622	4 950 467	5 038 144
Dettes financières	949 893	762 553	544 993
RESSOURCES DURABLES (3)	9 226 227	9 879 313	9 865 805

	2000	2001	2002
Dettes d'exploitation	615 064	955 964	409 727
Produit constaté d'avance	0	0	0
Dettes d'exploitation (4)	615 064	955 964	409 727

	2000	2001	2002
Dettes diverses	525 900	900 059	856 830
Provision pour risques et charges (litige)	89 250	29 250	29 250
Dettes Hors Exploitation (5)	615 150	929 309	886 080

3)VÉRIFICATION DE LA VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE

	1999	2000	ECARTS
Disponibilités	253 042	296 850	43 808
Découverts bancaires	-	-	-
TRESORERIE NETTE	253 042	296 850	43 808

	2000	2001	ECARTS
Disponibilités	296 850	918 441	621 592
Découverts bancaires	-	-	-
TRESORERIE NETTE	296 850	918 441	621 592

	2001	2002	ECARTS
Disponibilités	918 441	205 097	(713 345)
Découverts bancaires	-	-	-
TRESORERIE NETTE	918 441	205 097	(713 345)



ANNEXES II : Abréviations trouvées dans l'organigramme

ATF: Antanifotsy

BTH: Batoho

IHZ: Ihazolava

BFO: Betafo

MDT: Mandritsara

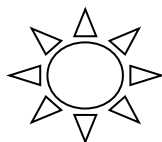
TTV: Tritriva

ATB: Antsirabe

VKN: Vinaninkarena

MND: Manandona

ABO: Ambositra



BIBLIOGRAPHIE

- ANSOFF Igor : Stratégie du développement de l'entreprise, Edition d'organisation 1990 ;
- Bernard COLASSE : 2è édition revue et corrigé, Presse universitaire de France 1987 ;
- Conso PIERRE : Gestion financière de l'entreprise, 7è édition, DUNOD 1987.
- Gaston DEFOSSE : La gestion financière des entreprises Tome1 : Théorie de financement des entreprises- Presse universitaire de France ;
- G. LANGLOIS et M.MOLLET : Analyse comptable et financière, Les éditions Foucher, Paris 1989 ;
- PILVERDIER et LATREYTE, Finance d'entreprise, 2è édition ECONOMICA 1984 ;
- RATSITOARY A. : Comptabilité financière I, édition SME 1992
- RATSITOARY A. : Comptabilité financière II, conforme au plan comptable général 1987
- La gestion financière en 12 questions de cours, Code éditeur 0114091, Les éditions d'organisation Université,



TABLE DES MATIERES

Date de soutenance : 15 Décembre 2003.....	1
Remerciements.....	1
vvv.....	1
SOMMAIRE.....	1
□ □ □.....	1
LISTE DES ABREVIATIONS.....	1
LISTES DES GRAPHIQUES.....	1
LISTE DES TABLEAUX.....	1
INTRODUCTION.....	1
Première partie.....	2
PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE.....	2
CHAPITRE I CONNAISSANCE DE LA SOCIÉTÉ MALTO.....	3
<i>Section 1 Historique.....</i>	3
<i>Section 2 Identification de la société.....</i>	5
2.1 Raison sociale et forme de la société.....	5
2.2 Objet.....	5
2.3 Capital social et actionnaires de la société.....	5
2.4 Siège social et durée.....	5
<i>Section 3 Domaines d'activité de la société, structure organisationnelle.....</i>	6
3.1. Activités.....	6
3.2. Evolution du chiffre d'affaires de la société.....	9
3.3 Objectifs.....	10
3.4. Organigramme.....	11
3.5. Rôles de chaque direction	12
1.2 Objectifs.....	14
<i>Section 2 La démarche du diagnostic financier.....</i>	15
2.1. Collectes des informations.....	15
2.2. Traitements des informations obtenues.....	17
2.2.1 Bilan comptable et financier.....	17
2.2.2 Bilan fonctionnel.....	18

2.2.3 Tableau de grandeurs significatives de gestion.....	19
2.3 Elaboration de tableau de financement et des grandeurs significatives.....	19
2.4 Analyse par les ratios.....	24
2.4.1 Définition des ratios.....	24
2.4.2 Remarques.....	24
2.4.3 Nécessité des ratios.....	24
2.4.4 Ratios les plus significatifs.....	24
DEUXIEME PARTIE :	26
ANALYSE CRITIQUE AU NIVEAU DE LA SITUATION EXISTANTE ET PROBLEMATIQUES.....	26
CHAPITRE I AU NIVEAU DU BILAN.....	27
<i>Section 1 Analyse financière du bilan de la société.....</i>	27
1.1.Etablissement du bilan.....	27
1.1.1 Présentation du bilan comptable	27
1.1.2 Présentation du bilan financier simplifié.....	28
1.2.Analyse par la méthode des ratios.....	28
1.2.1 Les ratios de structure du bilan.....	28
1.2.2 Ratios d'équilibre financier.....	32
1.3 Conclusion.....	34
<i>Section 2 Analyse fonctionnelle du bilan.....</i>	34
1.1.Etablissement du bilan fonctionnel.....	34
1.2.Analyse par la méthode des ratios.....	35
1.2.1 Vitesse de rotation.....	35
1.2.2 Délai de recouvrement, de règlement.....	37
(-)Reprises sur provisions.....	38
1.3.Conclusion.....	39
CHAPITRE II AU NIVEAU DU COMPTE DE RÉSULTAT.....	40
<i>Section 1 Analyse des indicateurs d'activité.....</i>	40
1.1 Le chiffre d'affaires.....	40
1.2. La marge commerciale.....	40
+Variation des stocks (SI - SF).....	41
1.3. La production de l'exercice.....	41
1.4. Consommations intermédiaires.....	42
1.5. La valeur ajoutée.....	43
1.5.1 Définition.....	43
1.5.2 Calcul.....	44
1.6. Critiques au niveau de ces indicateurs.....	44

<i>Section 3 Analyse des autres indicateurs.....</i>	<i>44</i>
3.1 Excédent brut d'exploitation (EBE).....	44
+ Subventions d'exploitation.....	45
3.2. Résultat d'exploitation.....	45
- Dotations aux amortissements.....	45
- Dotations aux provisions.....	45
3.3. Résultat financier.....	46
3.4 Résultat exceptionnel.....	47
3.5 Résultat net.....	47
3.6. Problèmes rencontrés au niveau de ces indicateurs de résultat.....	47
<i>Section 4 Analyse par la méthode des ratios.....</i>	<i>48</i>
4.1. Ratio de rentabilité	48
4.1.1 La rentabilité d'exploitation.....	48
4.1.2 La rentabilité financière	49
4.1.3 Ratio de la valeur ajoutée.....	50
4.2. Critiques.....	51
CHAPITRE III ANALYSE DES GRANDEURS SIGNIFICATIVES.....	51
<i>Section 1 Le fonds de roulement.....</i>	<i>52</i>
1.1 Définition.....	52
1.2 Evolution du fonds de roulement.....	53
1.3 Commentaire.....	53
<i>Section 2 Le besoin en fonds de roulement.....</i>	<i>55</i>
2.1.Définition.....	55
2.3. Commentaire.....	56
<i>Section 3 La trésorerie.....</i>	<i>56</i>
3.1. Définition.....	56
3.2 Calcul.....	57
= Trésorerie active – Trésorerie passive.....	57
3.3.Problèmes au niveau de la situation financière.....	57
Troisième partie :	60
PROPOSITIONS DE SOLUTIONS, SOLUTIONS RETENUES ET	
RECOMMANDATIONS.....	60
CHAPITRE I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS.....	61
<i>Section 1 Concernant le bilan.....</i>	<i>61</i>
1.1 Rétablissement de l'équilibre financier.....	61
1.1.1 Régularisation des structures.....	61
1.1.2 Abondance de la solvabilité immédiate.....	62
1.2 Annulation des risques de déséquilibre fonctionnel.....	62

1.2.1 Accélération de vitesse de rotation du capital.....	62
1.2.2 Raccourcissement de la durée de stocks de matières.....	63
1.2.3 Négociation avec les clients et les fournisseurs.....	63
<i>Section 2 Au niveau du compte de résultat.....</i>	<i>64</i>
2.1 Traitement des indicateurs d'activité.....	64
2.1.1 Perfectionnement de la valeur ajoutée.....	64
2.1.2 Accroissement des résultats.....	66
2.2 Optimisation de la rentabilité.....	66
2.2.1 Rentabilité d'exploitation.....	66
2.2.2 Rentabilité financière.....	67
2.2.3 Progression de la marge bénéficiaire.....	67
<i>Section 3 Au niveau de quelques postes</i>	<i>68</i>
3.1 Au niveau de grandeurs significatives	68
3.1.1 Maîtrise de fonds de roulement.....	68
3.1.2 Diminution des besoins en fonds de roulement.....	69
3.1.3 Mobilisation de la trésorerie	70
3.2 Au niveau des charges.....	71
3.2.1 Réduction des charges d'exploitation.....	71
3.2.2 Diminution des charges de personnel.....	71
CHAPITRE II SOLUTIONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS.....	72
<i>Section 1 Solutions retenues.....</i>	<i>72</i>
1.1 Performance de la gestion	72
1.1.1 Gestion du personnel.....	72
1.1.2 Gestion technique et matérielle.....	73
1.2 Etats financiers prévisionnels.....	73
1.2.1 Les prévisions de besoins	73
1.2.2 Plan de financement	74
1.2.3 Bilan et compte de résultat prévisionnel.....	74
1.3 Autres solutions retenues.....	74
1.3.1 Budget des ventes et des approvisionnements.....	74
1.3.2 Budget des charges et des investissements.....	75
1.3.3 Budget des trésoreries.....	75
<i>Section 2 Résultats attendus et recommandations générales.....</i>	<i>75</i>
2.1 Résultats attendus.....	75
2.1.1 Performance financière.....	76
2.1.2 Performance économique.....	76
2.1.3 Compétitivité sociale.....	77

2.2 Recommandations générales.....	77
2.2.1 Renforcement de la compétitivité.....	77
2.2.2 Contribution à la consolidation de la communication.....	78
2.2.3 Raffermisssement du contrôle de gestion.....	78
CONCLUSION.....	79
ANNEXES.....	82
BIBLIOGRAPHIE.....	87
TABLE DES MATIERES.....	88

