

# UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie

Département Gestion

Option : Finances et Comptabilité

## Contribution à l'amélioration de la gestion de trésorerie

Cas de la T.P.F.L.M (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy)

En vue de l'obtention du Diplôme de Maîtrise en Gestion

Présenté par :

Madame ANDRIATSARAFARA Antsa Mahatsangy

Membres du jury :

Président : Madame ANDRIANALY Saholiarimanana  
Examineur : Monsieur RAZAFIMBELO Florent  
Encadreur professionnel : Monsieur RANDRIANATOANDRO Raymond  
Encadreur pédagogique : Monsieur RAZAFIMBELO Florent

**Date de soutenance : 10 Décembre 2003 -**

## REMERCIEMENTS

Au terme des quatre (4) années d'études accomplies auprès de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, dans le Département Gestion, les étudiants sont tenus, après avoir effectué des stages en entreprise, de présenter leur mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Maîtrise en Gestion.

Durant les trois (3) mois que nous avons passés au sein de l'Imprimerie Luthérienne, nous avons pu comprendre ce qui se passe réellement dans une entreprise et aussi les comparer avec les aspects théoriques que nous avons acquis à l'Université. En outre, ce stage nous a permis de mieux cerner ce qu'est la gestion financière et la gestion de trésorerie dans l'entreprise.

Pour la réalisation de ce mémoire, nous tenons à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, nous ont soutenus et en particulier :

- Monsieur RALISON Roger, Chef du Département Gestion
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion
- Monsieur RANDRIANATOANDRO Raymond, Directeur Général de l'Imprimerie Luthérienne (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy), pour nous avoir reçu comme stagiaire au sein de l'entreprise et considéré l'importance de notre étude qu'il nous a fourni son soutien tout au long du stage
- Monsieur RAZAFIMBELO Florent, notre encadreur pédagogique, pour ses précieux conseils
- Tous les enseignants permanents et vacataires au sein du Département Gestion
- Tout le Personnel administratif et technique du Département.

Aussi, toute notre reconnaissance est adressée à l'ensemble du personnel de la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) pour leur aimable coopération et soutien durant notre stage.

Enfin, nous ne saurions oublier notre famille : parents, mari, fils et nos amis qui nous ont assisté moralement et matériellement durant ces longues années de formation. A vous, Merci.

Que Dieu vous rende grâce !

Thème : Contribution à l'amélioration de la gestion de trésorerie, cas de la  
TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy)

**SOMMAIRE**

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION ..... 1

***PREMIERE PARTIE : DESCRIPTION DE LA TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) ET NOTIONS THEORIQUES MISES EN ŒUVRE*** ..... 3

**CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA TPFLM** ..... 3

**Section 1** : La TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) ..... 3

1.1-Identité de la TPFLM ..... 3

1.2-Historique ..... 5

1.3- Vocation de la TPFLM ..... 6

**Section 2** : Structure Organisationnelle de la TPFLM ..... 6

2.1-Organigramme de la FLM (Fiangonana Loterana Malagasy) ..... 7

2.2-Organigramme de la TPFLM ..... 8

**CHAPITRE 2 : NOTIONS THEORIQUES SUR LA GESTION DE TRESORERIE** ..... 9

**Section 1** : Gestion de la trésorerie ..... 9

1.1- But de la gestion de trésorerie ..... 9

1.2- Formation de la trésorerie ..... 9

1.3- Pourquoi une trésorerie zéro ? ..... 10

**Section 2** : Financement des investissements et Fonds de roulement (FR)..... 11

**Section 3** : Equilibre financier à court terme et Besoin en fonds de roulement (BFR) ..... 12

3.1- Ratios de rotation des éléments du BFR ..... 13

3.2- Rapport entre FR et BFR ..... 14

<b>CHAPITRE 3 : NOTIONS THEORIQUES SUR LA RENTABILITE .....</b>	<b>15</b>
<b>Section 1 : Rentabilité économique de l'investissement .....</b>	<b>15</b>
<b>Section 2 : Rentabilité des activités .....</b>	<b>16</b>
2.1- Seuil de rentabilité .....	16
2.2- Marge de sécurité .....	17
2.3- Indice de sécurité .....	17
 <b>DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET EXPOSE DES PROBLEMES .....</b>	<b>18</b>
 <b>CHAPITRE 1 : PROBLEME AU NIVEAU DE LA TRESORERIE .....</b>	<b>18</b>
<b>Section 1 : Trésorerie oisive .....</b>	<b>18</b>
1.1-Fonds de roulement de la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) .....	20
1.2- Besoin en fonds de roulement de la TPFLM .....	20
1.3- Trésorerie de la TPFLM .....	21
<b>Section 2 : Vitesses de rotation trop longues .....</b>	<b>23</b>
2.1- Vitesses de rotation des stocks .....	23
2.2- Durée de recouvrement des créances .....	26
2.3- Délai de règlement des dettes fournisseurs.....	27
 <b>CHAPITRE 2 : PROBLEMES LIES A LA RENTABILITE DES ACTIVITES DE LA TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) .....</b>	<b>28</b>
<b>Section 1 : Faible rentabilité .....</b>	<b>28</b>
1.1-Rentabilité économique de l'investissement .....	28
1.2- Rentabilité des activités .....	31
<b>Section 2 : Non compétitivité au niveau des coûts d'impression .....</b>	<b>36</b>
<b>Section 3 : Non compétitivité commerciale .....</b>	<b>37</b>
 <b>TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET SOLUTIONS RETENUES .....</b>	<b>40</b>
 <b>CHAPITRE 1 : AMELIORATION DU NIVEAU DE TRESORERIE .....</b>	<b>40</b>
<b>Section 1 : Réduction des Capitaux propres .....</b>	<b>41</b>
<b>Section 2 : Diminution des vitesses de rotation .....</b>	<b>41</b>
2.1- Concernant les stocks .....	41
2.2- Concernant les créances clients .....	43
2.3- Concernant les dettes fournisseurs .....	44

<b>CHAPITRE 2 : AMELIORATION DE LA RENTABILITE DES ACTIVITES DE LA TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) .....</b>	<b>46</b>
<b>Section 1</b> : Renforcement de la rentabilité .....	46
<b>Section 2</b> : Amélioration de la compétitivité au niveau des coûts .....	46
<b>Section 3</b> : Amélioration de la compétitivité commerciale .....	47
<b>CHAPITRE 3 : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS .....</b>	<b>49</b>
<b>Section 1</b> : Solutions retenues pour le court et le moyen terme .....	49
1.1- Tenue des échéanciers fournisseurs .....	49
1.2- Planification efficace des approvisionnements .....	50
1.3- Etablissement du reporting .....	52
<b>Section 2</b> : Solutions retenues pour le long terme .....	54
2.1- Investissement en machine performante .....	54
2.2- Mise en place d'un centre de documentation et d'archives .....	55
<b>Section 3</b> : Résultats attendus .....	58
3.1- Résultats attendus au niveau de la trésorerie de la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy).....	58
3.2- Résultats attendus quant à la rentabilité des activités de la TPFLM ....	58
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>60</b>
<b>ANNEXES</b>	
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>TABLES DES MATIERES</b>	

## INTRODUCTION

La mondialisation a transformé le marché malgache en marché exigeant tant au niveau de la qualité qu'au niveau de la largeur de la gamme de produits présentée, la concurrence est donc devenue rude. A cause de cette concurrence, une entreprise, qui ne veut pas être marginalisée, est obligée de chercher davantage de points lui permettant de se distinguer des autres et aussi d'être plus compétitive dans tous les domaines, que ce soit : technique, commercial, organisationnel, social et surtout financier. En effet, une entreprise qui connaît des problèmes du point de vue finances ne peut pas évoluer dans les autres domaines, et on dit : « la fin justifie les moyens ». Ainsi, toutes les décisions stratégiques prises par les dirigeants d'entreprise doivent être précises et rationnelles pour minimiser les risques d'erreur.

Nombreux sont les critères permettant de juger la compétitivité d'une entreprise, mais comme notre spécialité est orientée vers la Comptabilité et les Finances, le critère que nous avons pris est : la trésorerie. Et c'est pour cela que nous avons choisi comme thème : « Contribution à l'amélioration de la gestion de trésorerie ».

Notre étude consiste donc à : analyser la gestion et la situation de trésorerie de la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) ; mettre en exergue les points qui pourraient constituer des menaces pour la société ; analyser les possibilités de développement de ses activités en tenant compte de son mode de gestion financière et enfin apporter des propositions de solutions.

Par ailleurs, grâce à cette étude, la TPFLM pourra rationaliser ses activités, réaliser le maximum d'encaissements (chiffre d'affaires) avec le minimum de décaissements. La question qui peut se poser est aussi : Pourquoi avoir choisi la TPFLM ? En fait, la TPFLM est une société rattachée à la FLM (Fiangonana Loterana Malagasy). Durant ses 126 années d'existence, elle a toujours mis en priorité le prêche de l'évangile tout en appuyant les activités des paroisses (qu'elles soient catholiques ou protestantes). Par ailleurs, elle est une entreprise à forte culture et à prédominance chrétienne. Ce qui la différencie des autres institutions c'est qu'elle met en grande considération la confiance de son personnel.

De plus, de par cette ancienneté, elle connaît tous les secrets de l'imprimerie. Ainsi, si nous voulons nous familiariser avec les travaux d'imprimerie, autant se familiariser avec celle qui en a de l'expérience.

En outre, la TPFLM a toujours gardé son originalité en pratiquant encore l'impression traditionnelle, une impression avec une durée de vie plus longue que celle de l'impression numérique.

En d'autres termes, la TPFLM pourrait être classée parmi les patrimoines du pays du fait des matériels qu'elle utilise (des machines très anciennes qu'on ne trouve plus dans les autres imprimeries), les années qu'elle avait vécues avec les missionnaires, sa participation au développement de la langue malgache.

Toutefois, la problématique que nous allons évoquer ici est la mise en compatibilité de la vocation culturelle de la TPFLM et la gestion rationnelle d'une société commerciale. Car nous savons que la TPFLM participe beaucoup aux activités des églises.

Pour cette étude, nous tenons à signaler que pour des raisons d'ordre professionnel, les chiffres ont été pris à titre de simulation et au lieu de prendre comme durée d'étude, une année entière, nous avons dû étudier sur le premier semestre de l'année 2003. Quant à la collecte des données et informations contenues dans ce mémoire, nous avons effectué des collectes auprès des bibliothèques et centres de documentation de la ville. En outre, pour les informations concernant la TPFLM, nous avons effectué des entretiens avec le personnel responsable de chaque poste.

Ainsi, le présent ouvrage sera divisé en trois grandes parties,

- La première partie présentera la société dans son ensemble ainsi que les notions théoriques que nous allons utiliser,
- La deuxième partie identifiera et exposera les problèmes qui risquent de menacer l'avenir de la TPFLM en matière de trésorerie, et enfin
- La dernière partie avancera les propositions de solutions ainsi que les résultats attendus par l'application des solutions retenues.

## **PREMIERE PARTIE : DESCRIPTION DE LA TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) ET NOTIONS THEORIQUES MISES EN OEUVRES**

Avant d'effectuer une analyse des problèmes liés à la gestion de la trésorerie de la TPFLM, nous pensons qu'il est nécessaire de présenter en premier lieu cette société, de mettre en exergue sa spécificité, sa vocation, son mode d'organisation, ceci afin de pouvoir délimiter les actions que nous pourrions proposer.

En second lieu, la présentation des différentes notions théoriques auxquelles nous allons nous référer tout au long de l'étude, serait utile afin de pouvoir les comparer avec ce qui se passe en réalité dans l'entreprise TPFLM.

### **CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy)**

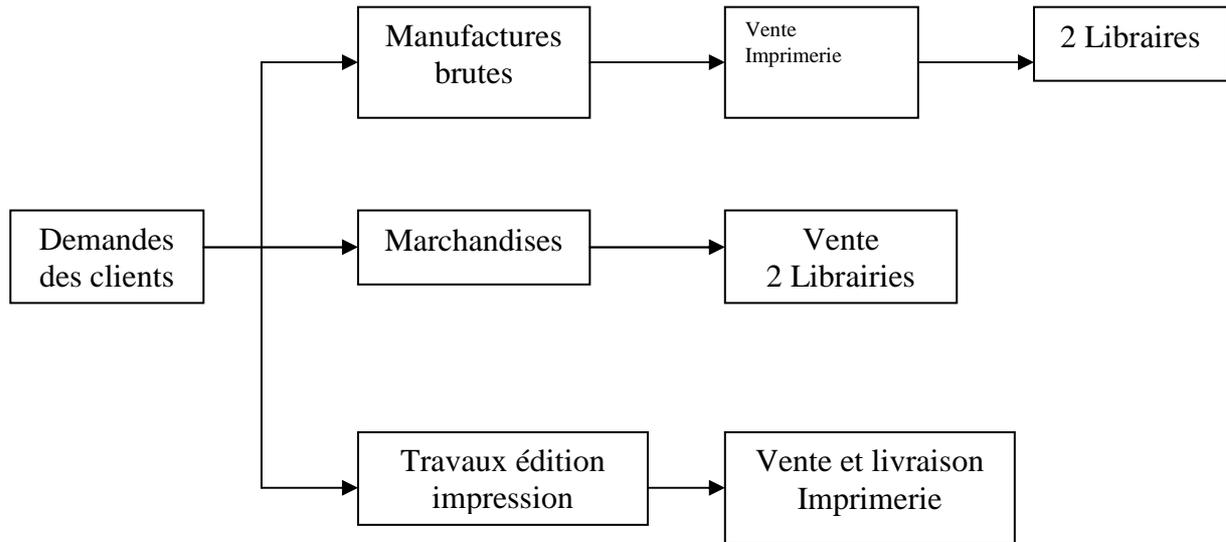
#### **Section 1 : La TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy)**

##### *1.1- Identité de la TPFLM*

La TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) est une Société à responsabilité limitée ou SARL, sise à Antaninarenina au 9 Rue, Avenue Général Gabriel RAMANANTSOA.

Son capital social est fixé à 70.800.000 Fmg et elle est rattachée directement à la FLM (Fiangonana Loterana Malagasy).

La TPFLM est une entreprise industrielle qui s'est spécialisée dans l'édition, l'impression et la diffusion, distribution de livres chrétiens ainsi que de supports pédagogiques. En effet, l'entreprise fonctionne suivant le processus ci-après :



Pour l'exécution de ses activités, l'effectif total du personnel s'élève à 106 environ, réparti comme suit :

- 01 employé pour la Direction
- 11 employés pour l'équipe du bureau administratif
- 21 employé pour la section typographie
- 10 employés pour les 2 Librairies
- 23 employés pour la section Reliure
- 18 employés pour la section Offset
- 06 employés pour la section Rédaction
- 08 employés pour la section Expédition
- 03 employés pour la maintenance et les dépannages
- 02 chauffeurs livreurs
- 03 pour la section Cuisine

En observant cet effectif du personnel et le chiffre d'affaires mensuel réalisé (300 million de Fmg), nous pouvons déduire que c'est une grande entreprise.

## 1.2- Historique de la TPFLM (*Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy*)

Les premiers travaux d'imprimerie à Madagasikara étaient assurés par les missionnaires de la LMS (London Missionary Society). Et c'est en novembre 1877, avec l'aide du missionnaire de la FFMA (Foreign Friends Mission Association), Abraham Kingdom, que Lars Dahle, missionnaire norvégien, a pu édité la première fois la « Confession d'Augsburg » en version malagasy par l'Imprimerie de la NMS (Norwegian Missionary Society).

La Conférence inter-luthérienne qui s'est tenue à Fianarantsoa le 4 et 5 avril 1924 a décidé de changer le nom de l'Imprimerie de la NMS en Imprimerie Luthérienne. L'Imprimerie avait pour mission :

- L'édition des œuvres chrétiennes (livres, périodiques) selon la doctrine luthérienne
- L'édition de tous supports pédagogiques

L'Imprimerie Luthérienne était administrée par les trois missions luthériennes (NMS, LCA –lutheran Church of America- et LBM –Lutheran Board of Mission-). Et c'est ce Conseil qui a proposé aux églises luthériennes les Statuts et Règlements Intérieurs de l'Imprimerie.

En 1952, les trois missions ont fini la construction du nouveau local de l'Imprimerie qui se trouve à Antsahamanitra et où fut transférées les deux imprimeries d'Andohalo et de Faravohitra. L'année 1959 était marquée par la présence pour la première fois de malgaches comme membres parmi le Conseil d'Administration de l'Imprimerie Luthérienne. L'imprimerie était reconnue leader dans tout Madagascar à cause du personnel qualifié et dynamique qu'elle emploie, des matériels modernes utilisés et le respect des délais.

En 1975, l'Imprimerie avait été prise en main par les Malgaches car les missionnaires norvégiens et américains ont dû rentrer chez eux. L'Imprimerie Luthérienne est devenue TPFLM, dirigée par Monsieur Abel ARNESA.

C'était en 1993, par son nouveau Directeur Général, Monsieur RANDRIANATOANDRO Raymond, que la TPFLM avait utilisé la première fois des matériels informatiques (ordinateur) pour pouvoir mieux satisfaire sa clientèle.

Actuellement, la Direction de l'Imprimerie est en train d'améliorer ses prestations dans le but de développer ses activités.

### 1.3- *Vocation de la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy)*

La TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) a pour vocation :

- L'édition : d'œuvres chrétiennes, éducatives, littéraires, de supports pédagogiques.
- L'impression de : journaux périodiques, affichages, brochures, plaquettes, enveloppes, cartes, certificats, cartes d'invitation, faire-part mariage ou deuil, calendrier, divers documents commerciaux (bons de livraison, factures, bons de commande, ...), en-têtes de lettre, etc. tout cela en noir et blanc, en couleur, en quadrichromie.
- Des travaux de reliure, de façonnage, et de dorure
- Confection de cachet
- Etc.

En effet, la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) a choisi cette fonction économique :

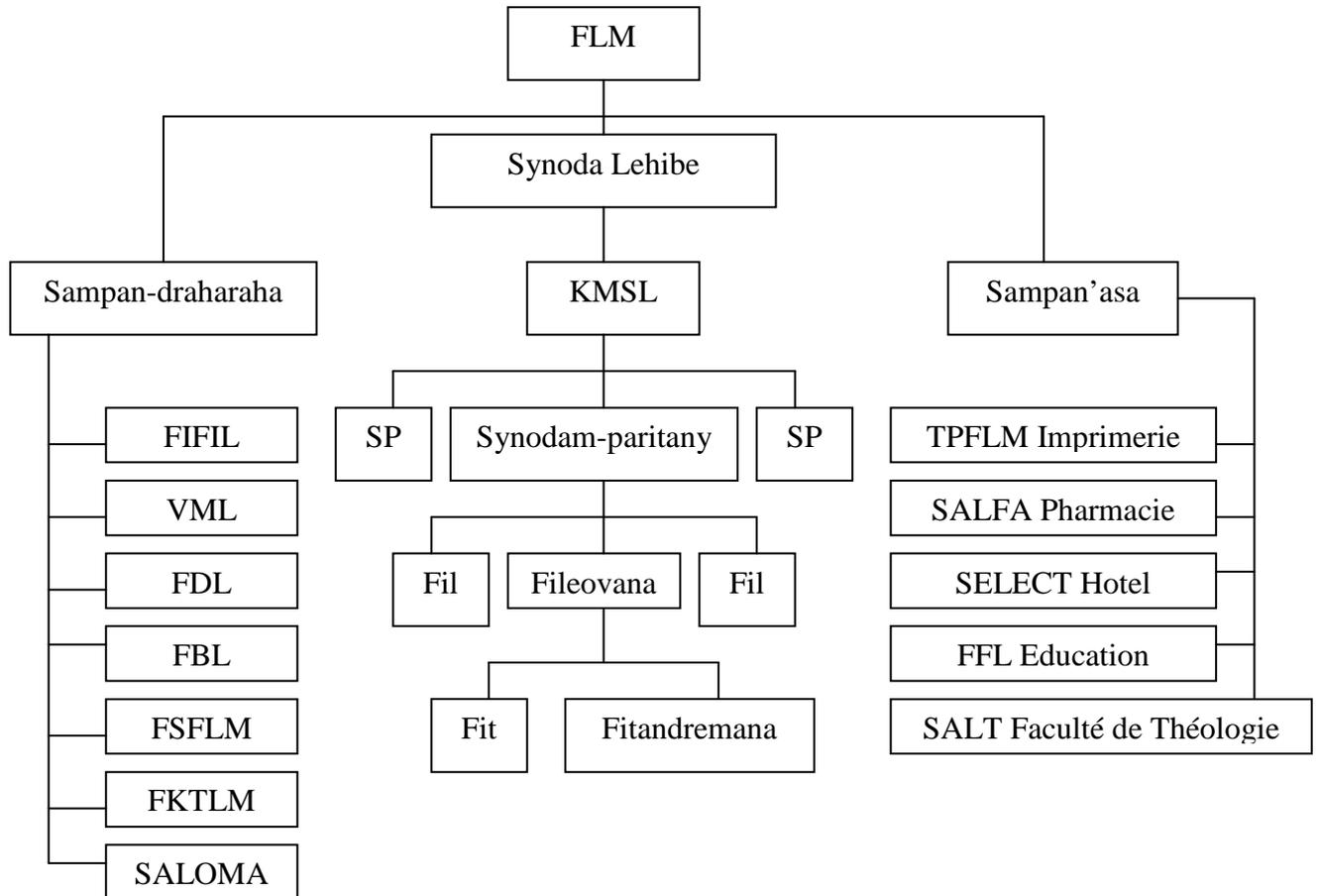
- Pour aider les églises dans l'accomplissement de leurs missions
- Pour prêcher l'évangile de Jésus Christ à travers les travaux d'impression
- Pour contribuer au développement social, aider son personnel
- Pour contribuer au développement du pays à travers les différents ouvrages qui confèrent à la population une certaine sagesse, un savoir être, un savoir-faire et un savoir.
- Pour contribuer aux différents programmes d'alphabétisation
- Pour maintenir et conserver l'importance de la langue malgache.

## **Section 2 : Structure organisationnelle de la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy)**

Comme nous l'avons déjà annoncé dans la section précédente, la TPFLM est directement rattachée à la FLM (Fiangonana Loterana Malagasy) et y est considérée comme toutes autres branches d'activités culturelles.

Ainsi, afin de mieux présenter et analyser les différentes situations existantes au sein de la TPFLM, nous allons tout d'abord schématiser sa place au niveau de la FLM à travers l'organigramme de ce dernier. Ensuite, nous présenterons celui de la TPFLM.

## 2.1- Organigramme de la FLM



FIFIL : Firaisan'ny Fifohazana Loterana

VML : VokovokoManga Loterana

FDL : Fikambanan-Dehilahy Loterana

FBL : Fikambanam-Behivavy Loterana

FSFLM : Fikambanan'ny Skoto FLM

FKTLM : Firaisan'ny Kristiana Tanora Loterana Malagasy

SALOMA : Sekoly Alahady Loterana Malagasy

SP : Synodam-Paritany

Fil : Fileovana

Fit : Fitandremana

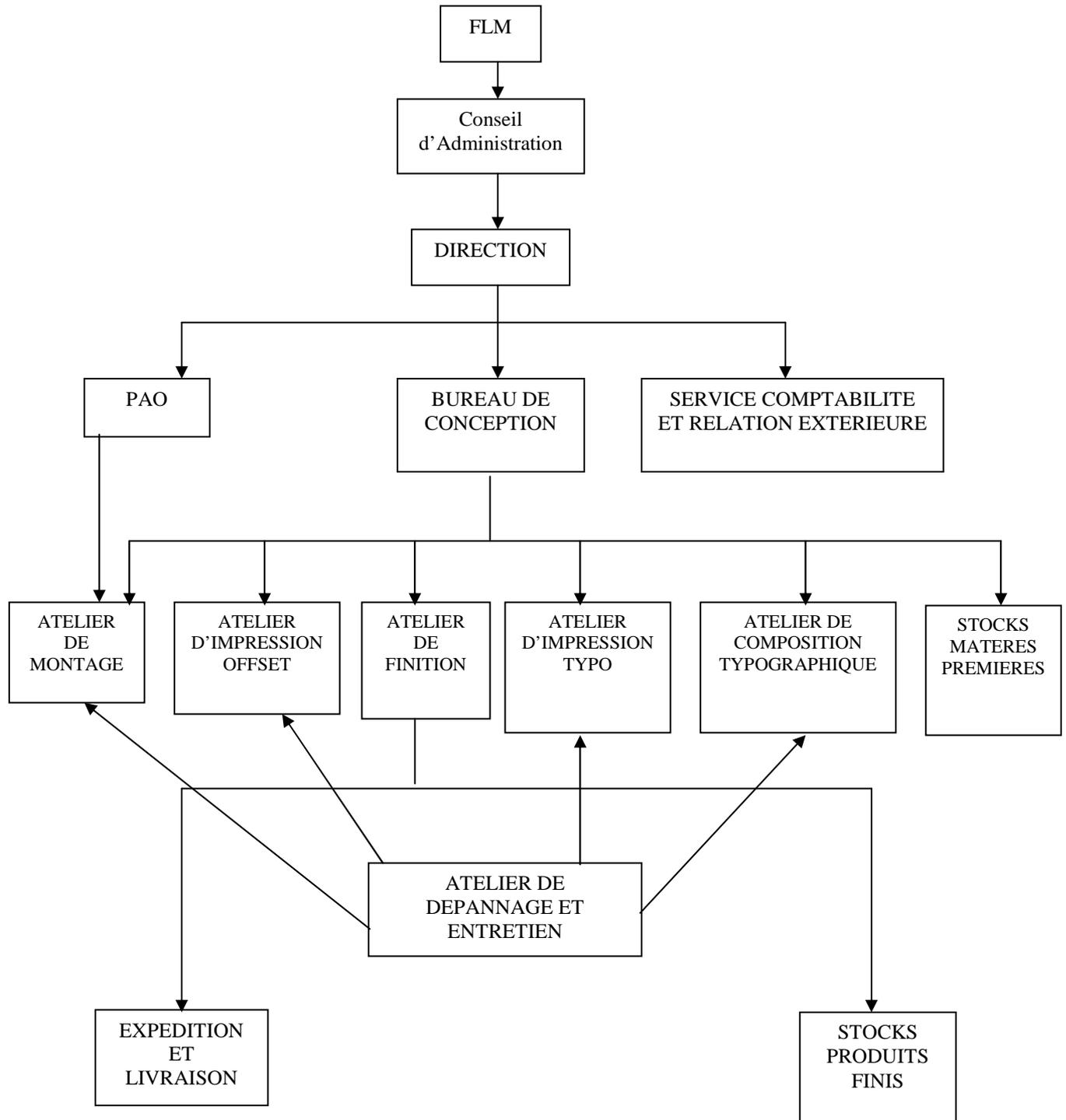
KMSL : Komity Mpiandraikitra ny Synoda Lehibe

SALFA : Sampan'Asa Loterana momba ny Fahasalamana

FFL : Foiben'ny Fampianarana Loterana

SALT : Sekoly Ambony Loterana momba ny Teolojia

2.2- Organigramme de la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy)



## **CHAPITRE 2 : NOTIONS THEORIQUES SUR LA GESTION DE TRESORERIE**

Ce chapitre définit les différents principes théoriques auxquels nous allons nous référer pour les analyses de la situation actuelle de la gestion de trésorerie et comment se forme cette trésorerie dans une entreprise.

### **Section 1 : Gestion de la trésorerie**

Gérer la trésorerie c'est arbitrer entre un montant élevé de liquidité disponible pour pouvoir à tout moment faire face aux paiements (éviter la rupture de stocks de liquidités) et un montant minimum de liquidités oisives (actif improductif).

#### *1.1- But de la gestion de trésorerie*

La gestion de trésorerie a pour but de pouvoir positionner les décaissements et encaissements probables et actuels. Ceci afin de prendre, avec le minimum de risque de coût, les décisions opportunes sur l'approvisionnement des comptes et le placement des excédents.

#### *1.2- Formation de la trésorerie*

A l'issue du cycle d'exploitation, l'augmentation de l'encaissement de l'entreprise correspond au surplus monétaire dégagé par l'opération. Or, le fonctionnement de l'entreprise résulte d'une multitude d'opérations élémentaires à des stades divers du cycle d'exploitation. Il faut donc choisir une période de référence, l'exercice social, pour mesurer le surplus monétaire et la variation d'encaisse de l'entreprise. Au cours de cette période interviennent de nombreuses opérations élémentaires dont certaines sont en cours de réalisation au début et à la fin de la période. Le processus de transformation, en cours, à chacune de ces dates, se traduit, à un moment donné par l'existence de stocks, actifs physiques ou actifs financiers, qui ne se transformeront que progressivement en monnaie.

La variation d'encaisse résultant des opérations d'exploitation sur une période donnée ne peut donc être égale à la somme des surplus monétaires que doivent dégager toutes les opérations élémentaires.

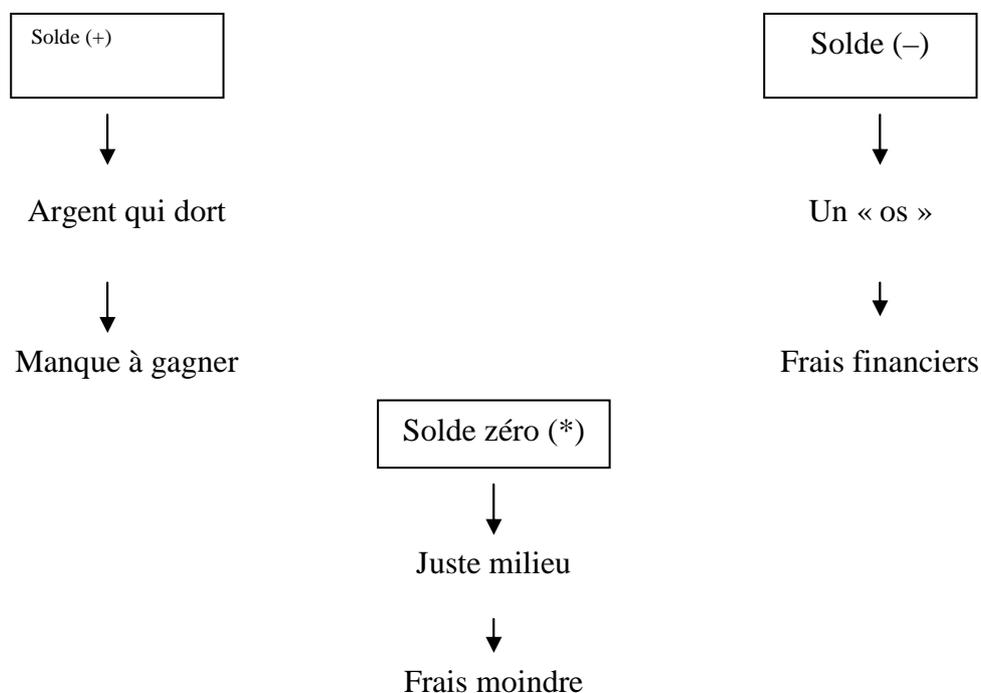
Le surplus monétaire correspondant aux opérations de la période se trouve donc : augmenté ou diminué de la variation de stocks, de la variation des créances et de la variation des dettes à l'exclusion des opérations financières. Ce qui donnera la variation de l'encaisse entre le début et la fin de la période.

Mais l'encaisse de l'entreprise varie également du fait des dépenses d'investissement et des conséquences des opérations financières (flux de capital et d'intérêt). Ainsi, la variation d'encaisse résultant du fonctionnement du cycle d'exploitation s'ajoute aux recettes et dépenses nées du cycle des opérations financières. Le cycle de l'investissement affecte le niveau de l'encaisse par les dépenses.

La combinaison des flux de l'ensemble de ces 3 cycles détermine l'équilibre financier de l'entreprise articulé sur une encaisse unique.

### 1.3- Pourquoi une trésorerie zéro ?

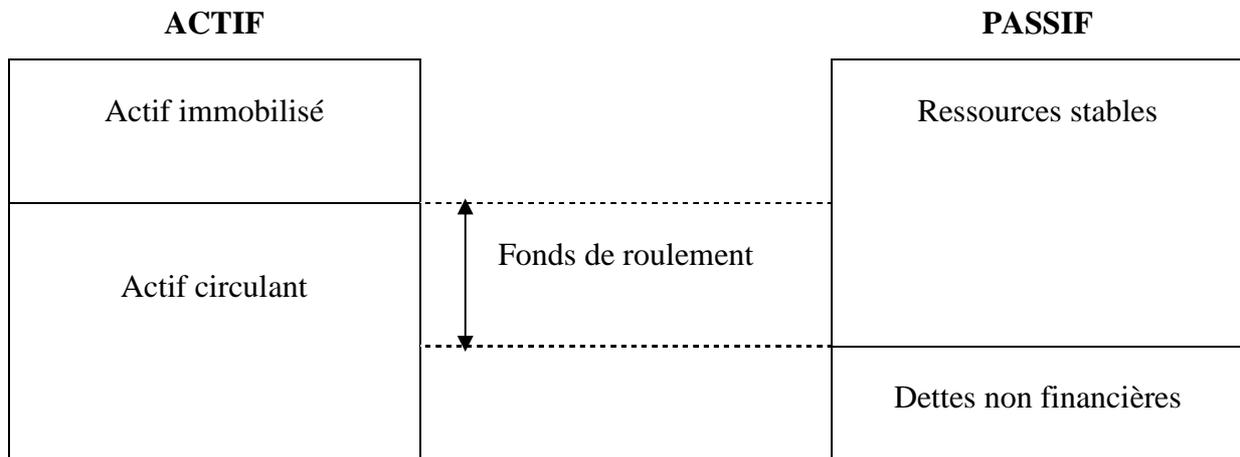
Les soldes positifs de trésorerie se traduisent par une thésaurisation d'où un manque à gagner. Les soldes négatifs de trésorerie, par contre, constituent « un os » et engendrent des frais financiers.



(\*) Avoisinant de zéro

## Section 2 : Financement des investissements et Fonds de Roulement

L'équilibre financier à long terme s'apprécie en fonction du « Fonds de Roulement Net ». On nomme Fonds de Roulement, la partie de l'Actif Circulant financée par des Ressources Stables.



Ce fonds de roulement se détermine ainsi :

$$\text{Fonds de roulement net (FRN)} = \text{Ressources Stables} - \text{Actifs immobilisés}$$

Nous pouvons remarquer que le niveau d'un FRN, comme tel, n'a aucun sens absolu, il doit être apprécié en fonction de ses raisons d'être qui tiennent aux décalages ou problèmes qui peuvent se situer dans le bas du bilan, c'est-à-dire à court terme. En d'autres termes, un Fonds de Roulement est nécessaire aux entreprises du fait de ces décalages existant dans le temps :

- décalages entre les produits (ventes) et les charges (achats) qui en ont été préalablement la condition. Ils entraînent la constitution des stocks
- décalages entre les produits (exemple : les ventes) et les paiements correspondants (exemple : paiements des clients) qui donnent naissance à des créances.

Ces décalages créent un Besoin en Fonds de Roulement. Le BFR est cependant atténué par le décalage de sens opposé entre les charges (exemple : les achats) et les paiements correspondants (exemple : paiements aux fournisseurs), les décalages entre les charges et leurs paiements donnent naissance à des dettes.

Bref, le FRN n'a de sens que s'il est relié lui-même au déroulement du cycle d'exploitation de l'entreprise, ce qui nous invite à une étude de l'équilibre financier à court terme, en recourant à la notion de Besoin en Fonds de Roulement.

### **Section 3 : Equilibre financier à court terme et le besoin en fonds de roulement**

L'équilibre financier à court terme se rapporte directement au type d'activité de l'entreprise et, par conséquent, à la structure, au déroulement et au dénouement du cycle d'exploitation.

Le cycle d'exploitation d'une entreprise industrielle peut être résumé ainsi :

- une phase d'achat à laquelle est associée un crédit fournisseur,
- une phase de fabrication encadrée par des temps de stockage où sont investis des fonds,
- une phase de vente à laquelle est associée un crédit client.

Le problème est alors de comparer le crédit fournisseur à la somme du délai stocks et du délai clients.

Si la somme du délai stocks et du délai clients est supérieur au délai fournisseur, le cycle d'exploitation aboutit à un manque de trésorerie que l'on appelle « Besoin en Fonds de Roulement ».

Dans le cas contraire, le cycle d'exploitation se dénoue sur un excédent de trésorerie que l'on appelle « Ressources en Fonds de Roulement ». Le Besoin en Fonds de Roulement s'exprime ainsi :

$\text{Stocks et encours} + \text{créances} - \text{Dettes autres que les dettes financières}$
--

### 3.1- Ratios de rotation des éléments du BFR

Les délais que nous venons d'évoquer peuvent se déterminer à l'aide de ratios qui expriment, en nombre de jours, les vitesses de rotation de stocks, des clients et des fournisseurs.

#### 3.1.1- Ratio de rotation de stocks

Le ratio indique le temps de renouvellement des stocks, c'est à dire le séjour des matières premières ou des marchandises en magasin, et le temps de stockage des produits finis.

Il conviendrait pour affiner l'analyse, de déterminer la rotation de chacune des grandes natures de stocks.

Ainsi, les matières premières et/ou les marchandises seraient rapportées aux coûts d'achat tandis que les en-cours et les produits finis seraient rapportés aux coûts de distribution.

Le ratio de rotation de stock est égal à :

$$r = \frac{\text{stock final ou stock moyen}}{\text{coût d'achat ou de distribution}} * 360 \text{ jours}$$

#### 3.1.2- Ratio de rotation des clients

Ce ratio indique le temps moyen qu'il faut attendre pour qu'une unité sortie du stock et vendue vienne régénérer la trésorerie. Il est égal à :

$$r = \frac{\text{créances clients et comptes rattachés}}{\text{chiffre d'affaires TTC}} * 360 \text{ jours}$$

### 3.1.3- Ratio de rotation des fournisseurs

Ce ratio indique le délai moyen de crédit que les fournisseurs consentent à l'entreprise. Un raccourcissement de ce délai traduirait une plus grande crainte des fournisseurs. Il est égal à :

$$r = \frac{\text{dettes fournisseurs et comptes rattachés}}{\text{achats TTC}} * 360 \text{ jours} \blacklozenge$$

- ◆ 360 jours pour une année
- 180 jours pour un semestre

### 3.2- Rapport entre Fonds de roulement et Besoin en fonds de roulement

Le rapport qui existe entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement est que si ce dernier est positif, il représente une immobilisation d'argent qu'il conviendrait de financer par des capitaux permanents. Or, comme une partie de ces capitaux est affectée au financement des actifs fixes, la seule marge de sécurité est le fonds de roulement net. La question est donc de savoir si le fonds de roulement est suffisant par rapport au BFR.

L'écart entre le FRN et le BFR détermine donc la position de trésorerie nette de l'entreprise.

- si  $\text{FRN} < \text{BFR}$ , trésorerie négative
- si  $\text{FRN} > \text{BFR}$ , trésorerie positive

On peut envisager quatre scénarios différents :

1. un FRN positif, un BFR positif  $<$  FRN, TN positive
2. un FRN positif, un BFR positif  $>$  FRN, TN négative
3. un FRN négatif, un BFR plus négatif que le FRN, TN positive
4. un FRN négatif, un BFR positif, TN négative ; ce scénario étant évidemment le plus grave.

Les conséquences du rapport entre le FRN et le BFR résident dans les opérations de trésorerie :

- si la TN est positive, l'entreprise peut rembourser tout ou partie des emprunts bancaires à court terme et/ou opérer des placements temporaires de trésorerie,
- si la TN est négative, l'entreprise doit céder, s'il en a, ses valeurs mobilières de placement et/ou solliciter des emprunts à court terme.

On ne peut tirer comme conclusion de tout cela qu'une entreprise n'est financièrement saine qu'à condition que le FRN soit supérieur au BFR. Il serait également abusif de conclure qu'un BFR négatif est un indice de bonne gestion du cycle d'exploitation.

## CHAPITRE 3 : NOTIONS THEORIQUES SUR LA RENTABILITE

### Section 1 : Rentabilité économique de l'investissement

La rentabilité économique mesure l'aptitude de l'outil d'exploitation à créer une richesse supplémentaire indépendamment de toute considération financière. On peut dire qu'il mesure alors le taux de profit économique, indicateur de la capacité technique de l'entreprise à gagner de l'argent.

$$R_e = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\sum \text{actif}}$$

$$R_e = \underbrace{\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{CA HT}}}_{\text{marge bénéficiaire}} * \underbrace{\frac{\text{CA HT}}{\sum \text{actif}}}_{\text{vitesse de rotation de l'actif}}$$

- la marge bénéficiaire mesure l'aptitude de l'entreprise à vendre avec une marge bénéficiaire (taux de profitabilité),
- la vitesse de rotation de l'actif ou des capitaux mesure la capacité de l'entreprise à engendrer des chiffres d'affaires.

## Section 2 : Rentabilité des activités

La rentabilité mesure le rendement d'une entreprise, c'est à dire son aptitude à produire un bénéfice. L'analyse du résultat par variabilité est une méthode d'analyse du compte de résultat, facilitant la détermination et l'analyse de la rentabilité d'une entreprise.

Ainsi, nous avons les indices de gestion tels :

Le seuil de rentabilité, le point mort, la marge de sécurité et l'indice de sécurité. Pour cela, il est nécessaire de dresser le tableau par variabilité des charges qui se présente ainsi :

Tableau par variabilité

1. Chiffre d'affaires	CA	% CA
2. Coûts Variables	- CV	
3. Marge sur coûts variables	MCV	% MCV
4. Coûts Fixes	- CF	
5. Résultat de l'exercice	R	

### 2.1- Seuil de rentabilité

C'est le chiffre d'affaires pour lequel une entreprise ne présente ni perte, ni bénéfice.

$$SR = \frac{CF}{\% MCV}$$

Avec CF : Coûts fixes

% MCV : taux de la marge sur coûts variables

Le Point mort, c'est la date à laquelle le seuil de rentabilité est atteint :

$$PM = \frac{SR * 360j}{CA HT}$$

Avec CA HT : chiffre d'affaires hors taxes

### 2.2- Marge de sécurité

Elle indique de combien le chiffre d'affaires aurait pu diminuer sans que la société ne devienne déficitaire.

$$MS = CA - SR$$

Plus cette marge est importante, plus la sécurité de l'entreprise face à d'éventuelles récessions est assurée.

### 2.3- Indice de sécurité

$$IS = \frac{MS}{CA}$$

Cet indice mesure le rapport de décroissance d'activité pour que l'entreprise réalise un déficit.

## **DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET EXPOSE DES PROBLEMES**

Dans cette partie, nous identifierons à partir de la situation actuelle de la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) les problèmes qui peuvent nuire à son avenir. Après les avoir évoqués, nous en soulevons les raisons pour lesquelles ces problèmes surgissent au niveau de la société et quels sont les risques ou menaces si ces problèmes ne seront pas résolus.

### **CHAPITRE 1 : PROBLEMES AU NIVEAU DE LA TRESORERIE**

En se référant à la définition de la gestion de trésorerie dans la première partie de cette étude, pour savoir l'aptitude de la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) à disposer d'une trésorerie suffisante à un moment donné, nous allons analyser la situation de la trésorerie de la société.

Nous dégagerons ainsi si elle arrive à arbitrer entre un montant élevé de liquidité disponible pour pouvoir, à tout moment, faire face aux paiements et un montant minimum de liquidités oisives.

#### **Section 1 : Trésorerie oisive**

##### *1.1- Fonds de roulement de la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy)*

Afin d'apprécier la situation de la trésorerie de la TPFLM, nous allons analyser la relation existante entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. C'est à partir de cette relation que nous dégageons si l'équilibre financier est respecté ou non.

Puisque nous ne possédons pas les informations concernant les critères de liquidités de l'actif et d'exigibilité du passif (à long et à court termes), nous utiliserons le bilan fonctionnel qui ne considère pas ces critères. (*Annexe 2*)

Dans le chapitre « Principes théoriques » de la première partie de cette étude, nous avons défini le fonds de roulement comme étant la partie de l'actif circulant financée par les ressources stables.



1.2- *Besoin en fonds de roulement de la TPFLM (Trano Printy Fianganana Loterana Malagasy)*

Pour le calcul du besoin en fonds de roulement de la TPFLM, nous allons nous référer à sa valeur monétaire. Comme il a été défini dans la partie théorique, le BFR se calcule ainsi :

$$\text{BFR Total} = \text{BFR exploitation} + \text{BFR hors exploitation}$$

BFR exploitation = stocks + créances clients – dettes fournisseurs

Tableau de calcul du BFR d'exploitation (en Fmg)

+		-	
Stocks et encours	720.853.500	Dettes fournisseurs	874.914.144
Créances clients	707.355.287	Dettes fiscales et sociales	8.530.806
TVA déductible	21.160.468		
<b>Total</b>	<b>1.449.639.255</b>	<b>Total</b>	<b>883.444.950</b>
BFR d'exploitation = 1.449.639.255 – 883.444.950 = <b>566.194.305</b>			

BFR hors exploitation = créances diverses – dettes diverses

Tableau de calcul du BFR hors exploitation (en Fmg)

+		-	
Créances diverses (IBS acompte)	18.233.024	Dettes diverses	155.300
BFR hors exploitation = 18.233.024 – 155.300 = <b>18.077.724</b>			

BFR Total = 566.194.305 + 18.077.724 = 584.272.029 Fmg

**BFR Total = 584.002.029 Fmg**

Puisque le montant des postes des stocks, des créances d'exploitation et des dettes d'exploitation varient dans le même sens que le chiffre d'affaires, le montant du BFR d'exploitation est aussi fonction du chiffre d'affaires.

Donc, le résultat du calcul effectué précédemment signifie que pour un chiffre d'affaires semestriel de 2.109.077.354 Fmg, la TPFLM aurait besoin en permanence d'un fonds de roulement d'exploitation égal à 565.924.305 Fmg.

### 1.3- Trésorerie de la TPFLM

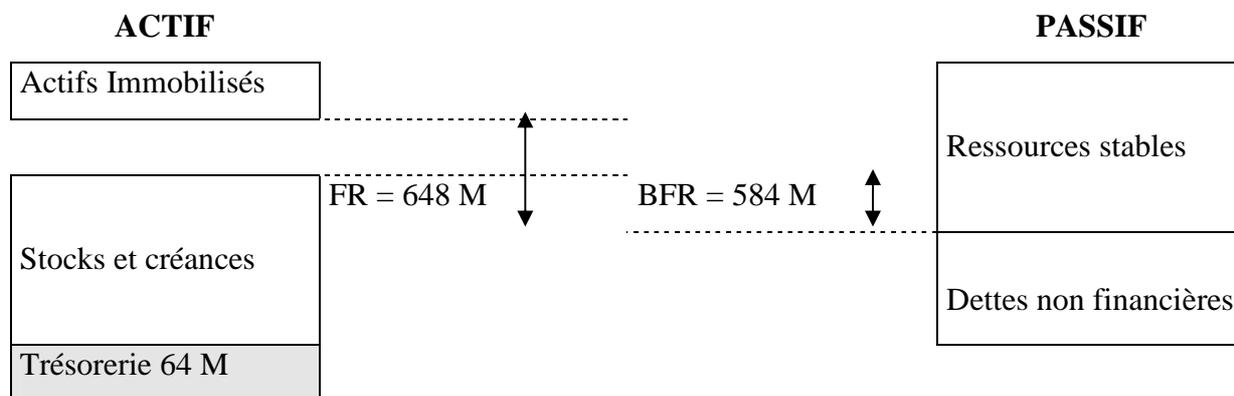
Dans ce paragraphe, il nous importe de démontrer la confrontation des équilibres financiers à long et à court termes. La question est donc de savoir si le fonds de roulement est suffisant par rapport au BFR et nous dégagerons ainsi la trésorerie nette de la TPFLM et sa position.

$$\text{Trésorerie (T)} = \text{FRN} - \text{BFR Total}$$

$$T = 648.223.963 - 584.002.029 = 64.221.934$$

$$\mathbf{T = 64.221.934 \text{ Fmg}}$$

Schématiquement, la situation de la trésorerie de la TPFLM se présente ainsi :



Ici, le FRN (648.223.963 Fmg) est supérieur au BFR Total (584.002.029 Fmg) alors, la TPFLM dispose d'une trésorerie positive de 64.221.934. Ce qui ne veut pas forcément dire que la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) est financièrement saine.

Cette forte différence entre le FRN et le BFR se traduit par une trésorerie oisive ou dormante. En général, une trésorerie oisive permet à une entreprise de faire face aux aléas de l'activité économique. Mais dans notre cas, elle est trop importante : 64.221.934 Fmg.

En effet, cette situation est défavorable pour la TPFLM car une trésorerie oisive ou trop importante s'explique par le fait que les capitaux qu'elle immobilise ne participent pas à l'activité de l'entreprise.

Effectivement, les ressources stables sont trop importantes pour financer les immobilisations et les actifs circulants. Par ailleurs, nous devons noter que cette situation se présente à la fin du semestre et ces informations ont été obtenues à partir du bilan au 30/06/03 qui n'est autre qu'un document de synthèse mais qu'en est-il de la situation réelle de la trésorerie journalière ?

Malheureusement, nous ne disposons pas d'informations concernant la fluctuation de cette trésorerie, mais d'après ce que nous avons pu observer durant nos trois mois de stage au sein de la TPFLM, nous avons constaté qu'il y a des moments où elle a du mal à honorer ses dettes. Cela pourrait être dû à une absence d'une politique de crédit efficace. Mais il y a aussi des moments où la TPFLM dispose en caisse/banque une trésorerie très importante qui la pousse à effectuer un achat en grande quantité ou un investissement (en immobilisation) dès qu'une opportunité se présente.

Bref, la situation semestrielle de la trésorerie de la TPFLM est excédentaire mais risque d'être menaçante si elle ne tient pas compte de la gestion journalière de sa trésorerie.

## Section 2 : Vitesses de rotation trop longues

Nous allons analyser une à une les vitesses de rotation de stocks, des créances et des dettes.

### 2.1- Vitesse de rotation des stocks

#### 2.1.1- Stocks de matières premières

Ces matières premières concernent : les cuirs, balacron, similicuir, les papiers (offset, bible, journal, ...), encres, films, plaques, colle, ...

Sa vitesse de rotation est égale à :

$$v = \frac{\text{Stock Final}}{\text{Coûts d'achat}} * 180 \text{ jours}$$

Coûts d'achat = achat + Stocks Initiaux – Stocks Finals

Coûts d'achat = 564.856.208 + 207.450.980 – 270.728.600 = 501.578.588

$$v = \frac{270.728.600}{501.578.588} * 180 \text{ jours} = 97,16 \text{ jours}$$

**v = 97 jours**

D'après ce calcul, le séjour des matières premières en magasin représente 97 jours ou environ 3 mois. Cette vitesse est assez longue, ce qui explique un manque de suivi des stocks de matières en magasin. Il se pourrait qu'il y ait des matières qui ont été achetées en grande quantité mais qui ne correspondent pas au besoin de la production (la consommation). Cela signifie une immobilisation inutile d'argent.

### 2.1.2- Stocks de produits

Ces produits concernent surtout les ouvrages fabriqués par l'entreprise à savoir les supports pédagogiques, les œuvres littéraires, les œuvres chrétiennes, les divers travaux d'impression (calendrier, cartes de visite, d'invitation, brochures, ...). Sa vitesse de rotation est de :

$$v = \frac{\text{Stock Final}}{\text{Coûts de production}} * 180 \text{ jours}$$

Coûts de production = coûts d'achat des matières premières + SI – SF

Coûts de production = 501.578.588 + 250.776.430 – 305.220.500 = 447.134.518

$$v = \frac{305.220.500}{447.134.518} * 180 \text{ jours} = 0,68 * 180 = 122,87 \text{ jours}$$

**v = 123 jours**

Le temps de renouvellement des stocks de produits en magasin est de 123 jours soit 4 mois. Ce qui est assez long et signifie que la TPFLM connaît un problème au niveau de l'écoulement de ses produits. Cela pourrait être à cause de l'insuffisance de publicité et le manque de recherche de nouveau marché (pour l'élargissement de la part de marché et l'accroissement du chiffre d'affaires). Ce problème a une répercussion au niveau des entrées de trésorerie qui vont être limitées.

### 2.1.3- Stocks de marchandises

Les marchandises concernent les produits non fabriqués par la TPFLM mais achetés auprès des tiers et revendus dans les librairies (Antsahamanitra et Analakely) ou même auprès de la TPFLM comme : les bibles, les fournitures scolaires, des articles de décoration, des ouvrages périodiques, des livres, ... Et cela, soit à titre de vente consignment, soit à titre de revente (prélèvement de marge bénéficiaire). La vitesse de rotation des marchandises est de :

$$v = \frac{\text{Stock Final}}{\text{Coûts d'achat des marchandises vendues}} * 180 \text{ jours}$$

Coûts d'achat des marchandises vendues = Achat + Stocks Initiaux – Stocks Finals

Coûts d'achat = 299.153.115 + 129.617.090 – 144.904.400 = 283.865.805

$$v = \frac{144.904.400}{283.865.805} * 180 \text{ jours} = 91,8 \text{ jours}$$

**v = 92 jours**

La vitesse de rotation des stocks de marchandises est aussi assez longue : 3 mois. Cela signifie que la TPFLM n'applique pas une politique d'approvisionnement efficace sur les marchandises provenant de l'extérieur. Elle les achète dès qu'une opportunité se présente sans tenir compte des besoins en consommation des clients. Exemple : achat d'articles de décoration, la TPFLM n'attend même pas que le niveau de stock atteigne le stock d'alerte pour s'approvisionner. Cette situation entraîne aussi une immobilisation inutile d'argent.

## 2.2- Durée de recouvrement des créances

La TPFLM a pour cible les églises, les paroissiens, des entreprises publiques et privées, des banques, des librairies, des ONG, ...

Théoriquement, en parlant de créances, la TPFLM accorde à ses clients fidèles (ceux qui y possèdent déjà un compte) un crédit de 30 jours. Quant au paiement des autres clients occasionnels, les 50% des créances devraient être réglées à la commande et les restes à la livraison.

Certes au moment de la vente, les commerciaux exigent ces conditions, mais elles ne sont pas toujours respectées. Ainsi, nous allons calculer la durée de recouvrement de ces créances.

Il est à signaler qu'il nous est impossible, faute d'information, de séparer les chiffres d'affaires taxables et non taxables, alors pour simplifier les calculs, nous allons ignorer la TVA.

$$d = \frac{\text{créances clients}}{\text{CA TTC}} * 180 \text{ jours}$$

$$d = \frac{707.355.287}{2.109.077.354} * 180 \text{ jours} = 60,37 \text{ jours}$$

$$\mathbf{d = 60 \text{ jours}}$$

Effectivement, le temps moyen qu'il faut attendre pour qu'une vente vienne régénérer la trésorerie est de 60 jours. Donc, il y a un décalage de 1 mois par rapport à ce qui est prévu. Cela pourrait être défavorable pour la société, car elle risque de ne pas pouvoir payer ses dettes si cette situation ne s'améliore pas.

### 2.3- Délai de règlement des dettes fournisseurs

Avant de calculer le délai de règlement des dettes fournisseurs de la TPFLM, nous allons d'abord présenter qui sont ces fournisseurs.

- En immobilisation : Intergraph, MCA...
- En produits d'entretien et maintenance : Saga, CBL, ...
- En marchandises : Sodim, Tranombarotra Ny Aina, Edition Ambozontany, des écrivains et des particuliers
- En matières premières : Sodim, Sotransco, Sfoi, Comptoir Commercial de l'Imprimerie, ...

Le délai de règlement est de :

$$d = \frac{\text{fournisseurs}}{\text{Achat TTC}} * 180 \text{ jours}$$

$$d = \frac{874.914.144}{1.072.958.046} * 180 \text{ jours} = 146 \text{ jours}$$

$$\mathbf{d = 146 \text{ jours}}$$

Comme les Chiffres d'affaires, pour les achats, nous avons aussi ignoré la TVA pour faciliter le calcul.

Théoriquement, les fournisseurs accordent à la TPFLM en moyenne un crédit de 60 jours. Or d'après le calcul ci-dessus, dans la pratique, elle ne règle ses dettes que dans les 4 mois et 26 jours, d'où un décalage de 2 mois et 26 jours, presque 3 mois.

En somme, d'après ces analyses, nous pouvons en tirer qu'elle est en position défavorable. Si nous tenons compte de sa situation de trésorerie journalière, elle connaît des difficultés.

- d'une part, pour les crédits clients, il faut attendre 60 jours pour qu'une vente vienne régénérer la trésorerie,
- d'autre part, les crédits fournisseurs sont anormalement longs et il y a lieu de penser que les fournisseurs répercutent cet avantage qu'ils consentent dans leur prix de vente (prix élevé).

En effet, la société aurait pu obtenir des réductions à fort taux, mais vu sa capacité à honorer ses dettes, les fournisseurs ne peuvent pas mieux lui proposer pour ne pas tomber non plus en difficulté.

Par ailleurs, nous constatons un alourdissement de stocks et particulièrement des produits finis (123 jours), cela signifie que la TPFLM, au lieu d'utiliser les capitaux rationnellement (achat de matières au besoin de l'exploitation, investissement en matériel, paiement des fournisseurs, ...) elle les immobilise dans la rétention de stocks. Une telle thésaurisation n'a pour effet qu'un manque à gagner.



Cela pourrait être dû à une trop grande importance des charges d'exploitation qui fait diminuer le résultat. Ces charges concernent surtout :

- Les achats de matières premières : 26,78% du CA
- Les charges de personnel : 24,30% du CA

Dont : 61,87% constituent les rémunérations

10,95% des charges patronales

8,51% des charges sociales

8,09% des charges pour la cantine

10,58% des autres charges de personnel

Il se pourrait aussi que l'importance des charges d'exploitation soit normale par rapport à la taille de l'entreprise mais c'est le volume du chiffre d'affaires qui est encore insuffisant.

En effet, nous allons expliquer cela à partir d'un exemple concret :

Si la TPFLM va faire augmenter son chiffre d'affaires (CA) de 40%, le CA devient

$CA' = 2.952.708.296 \text{ Fmg.}$

⇒ les charges vont augmenter aussi mais pas proportionnellement car les charges fixes resteront les mêmes.

Supposons que les charges vont augmenter de 25%, les charges d'exploitation deviendront

⇒  $\text{Charges}' = 2.633.392.586 * 1,25 = 3.291.740.733$

Le résultat d'exploitation devient :

$CA + \text{Stock final} - \text{charges d'exploitation} = 2.952.708.296 + 720.853.500 - 3.291.740.733 = 381.821.063 \text{ Fmg}$

Le taux de profitabilité sera :

$$T' = \frac{381.821.063}{2.952.708.296} = 0,13 \quad T' = 13\%$$

Ici nous constatons une différence de 4%.

b/ La vitesse de rotation de l'actif à 96,32% traduit la capacité de la TPFLM à engendrer des chiffres d'affaires à partir des capitaux qu'elle dispose en main.

Ici, la vitesse est importante et cela constitue un avantage pour l'entreprise.

La rentabilité économique est donc le produit du taux de profitabilité et de la vitesse de rotation de l'actif ; la variation de l'un d'entre eux peut affecter le niveau de rentabilité économique de l'investissement de la société.

Dans notre cas, nous pouvons constater que c'est surtout le faible taux de profitabilité de 9,31% qui a amoindri sa rentabilité économique.

Cela pourrait être menaçant et affecter la trésorerie de l'entreprise. Effectivement, une activité non rentable ne pourra entraîner que des pertes consécutives et aussi d'importantes charges financières (provenant des emprunts, des découverts bancaires, etc.).

### *1.2- Rentabilité des activités*

Il est aussi possible d'analyser la rentabilité des activités d'une entreprise suivant les indices de gestion qu'est la marge de sécurité, l'indice de sécurité, le seuil de rentabilité.

Le compte de résultat de la TPFLM au 30/06/03 (Annexe 1) nous permet d'effectuer cette analyse. Mais avant de déterminer ces indices de gestion, nous allons mettre en exergue la ventilation des charges de la société et à quelle proportion la marge sur coût variable arrive à couvrir ses coûts fixes.

#### *1.2.1- Tableau de ventilation des charges de la TPFLM*

Le tableau ci-après représente la ventilation des charges de la TPFLM au cours du premier semestre 2003 en charges variables et en charges fixes. Les charges variables sont des charges liées directement au volume de la production ou de la vente de l'entreprise. Nous pouvons en citer : consommation des matières premières.

Et les charges fixes sont des charges qui ne dépendent pas de la variation du niveau d'activité. Parmi ces charges, nous trouvons généralement les amortissements, le salaire du Directeur Général, les loyers, ...

Il est à remarquer que les pourcentages de ventilation ont été pris d'après nos observations durant le stage.

Tableau de ventilation des charges (en Fmg)

	<b>Coût Total</b>	<b>CV</b>	<b>%</b>	<b>CF</b>	<b>%</b>
Achat matières premières	564.856.208	564.856.208	100		
Autres approvisionnements	63.932.643	43.577.448	68,16	20.355.195	31,84
Achat matériels et fournitures	46.720.519	30.063.300	64,35	16.657.219	35,65
Achat marchandises	299.153.115	299.153.115	100		
Services extérieurs	125.395.736	33.472.689	26,69	91.923.047	73,31
Autres services extérieurs	94.064.863	42.590.439	45,28	51.474.424	54,72
Impôts et Taxes	150.455.273	145.789.447	96,90	4.665.826	3,10
Charges de personnel	512.508.208	19.474.072	3,80	493.034.136	96,20
Charges diverses	35.887.499	32.298.749	90	3.588.750	10
Dotations	152.574.022			152.574.022	100
Charges financières	28.583.816			28.583.816	100
Charges exceptionnelles	5.313.571			5.313.571	100
	2.079.445.473	1.211.275.467		868.170.006	

Ce tableau nous montre que 58,24% des charges de la TPFLM sont variables, c'est à dire proportionnelles au volume de son chiffre d'affaires et les 41,76% constituent des charges fixes ne dépendant pas de la variation du niveau de ses activités.

### 1.2.2- La marge sur coût variable

Pour déterminer le taux de la marge sur coût variable, nous allons procéder à la présentation du Tableau du résultat par variabilité ci-après :

1. Chiffre d'affaires			2.109.077.354	100%
2. Coûts variables			1.078.266.467	51,13%
	Charges variables	1.211.275.467		
	Variation de stocks	+ 587.844.500		
		- 720.853.500		
3. Marge sur coût variable			1.030.810.887	48,87%
4. Coûts fixes			868.091.181	
	Charges fixes	868.170.006		
	Produits financiers	- 78.825		
5. Résultat			162.719.706	

La marge sur coût variable arrive à couvrir les coûts fixes de la TPFLM avec un taux de 48,87% et le résultat est de 162.719.706 Fmg.

### 1.2.3- Les indices de gestion

Comme indices de gestion, nous allons prendre le SR, la marge de sécurité et l'indice de sécurité.

#### a/ le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise pour lequel elle ne présente ni perte, ni bénéfice. Soit :

SR : le seuil de rentabilité

CA HT : le chiffre d'affaires hors taxe

% MCV : le taux de la marge sur coût variable

CF : les coûts fixes

Le seuil de rentabilité est donc :

$$SR = \frac{CF}{\%MCV}$$

$$SR = \frac{868.091.181}{0,4887} = 1.776.327.360 \text{ Fmg}$$

$$\mathbf{SR = 1.776.327.360 \text{ Fmg}}$$

L'entreprise TPFLM commence à réaliser des bénéfices à partir de ce niveau.

Et le Point mort n'est autre que la date à laquelle la TPFLM atteint ce seuil de rentabilité.

$$PM = \frac{SR * 180j}{CA HT} = \frac{1.776.327.360 * 180j}{2.109.077.354} = 151,60 j$$

$$\mathbf{PM = 5 \text{ mois } 1 \text{ jour}}$$

Cela veut dire que sur la base de 6 mois, la TPFLM ne commence à réaliser des bénéfices qu'à partir du début du 6<sup>e</sup> mois.

#### b/ la marge de sécurité (MS)

La marge de sécurité est la différence entre le CA et le SR.

$$MS = 2.109.077.354 - 1.776.327.360$$

$$\mathbf{MS = 332.749.994 \text{ Fmg}}$$

La marge de sécurité signifie que si le chiffre d'affaires de la TPFLM devait diminuer, il ne doit pas diminuer plus de 332.749.994 Fmg, sinon l'activité devient déficitaire.

c/ l'indice de sécurité ( $I_s$ )

C'est le rapport entre la MS et le CA.

$$I_s = \frac{332.749.994}{2.109.077.354} = 0,1577 = 15,77\%$$

$I_s = 15,77\%$
-----------------

Cela se traduit par le fait qu'il faudrait une baisse de **15,77%** de l'activité pour que la TPFLM se trouve dans une situation déficitaire.

En somme, le calcul de ces indices de gestion nous emmène aux observations suivantes :

- Le point mort qui n'est atteint qu'au début du 6<sup>e</sup> mois signifie que la TPFLM ne dispose que d'une faible période pour réaliser des bénéfices. Nous pouvons déduire aussi que les charges de la société doivent être réduites car elles représentent une trop grande proportion dans le chiffre d'affaires.
- La marge de sécurité peut être interprétée comme une variation à ne pas dépasser par la société. Pour bien illustrer notre exemple, nous allons associer cette notion par l'indice de sécurité. En effet, cet indice signifie que le chiffre d'affaires de 2.109.077.354 Fmg ne devrait pas diminuer de 15,77% sinon l'activité devient déficitaire.

Il est à remarquer que cette marge est assez réduite vue l'échelle d'exploitation de la TPFLM, c'est à dire que l'activité est sujette à risque car une moindre diminution du chiffre d'affaires présente déjà une menace pour la société.

Certes, la première préoccupation de la société n'est pas de réaliser des bénéfices mais d'aider les églises et ce qui explique sa faible rentabilité, néanmoins elle ne pourra pas continuer à le faire si sa situation ne s'améliore pas. En effet, elle risque d'avoir des problèmes de trésorerie.

## **Section 2 : non-compétitivité au niveau des coûts d'impression**

Comme nous l'avons déjà annoncé précédemment, il importe, en plus de disposer une trésorerie suffisante, de savoir si les activités de l'entreprise ont généré des bénéfices compte tenu des différents coûts (achats, fabrication, distribution, ...). Si ces 2 critères sont respectés, nous pouvons dire que l'entreprise est compétitive financièrement.

En ce qui concerne le premier critère : « disposer d'une trésorerie suffisante à tout moment », nous l'avons déjà analysé dans le premier chapitre de cette partie et nous en avons tiré que la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) en dispose largement si nous parlons de sa situation en fin de période (à la fin du semestre).

Mais concernant le deuxième critère : « effectuer des activités rentables compte tenu des différents coûts », nous allons nous référer aux offres des autres imprimeurs (les concurrents).

Actuellement, quand on parle de travaux d'impression, les clients ne se contentent plus des impressions en une couleur ou bi-couleurs, ils connaissent et exigent la qualité supérieure qu'est la quadrichromie.

Pour effectuer ce genre de travail, la TPFLM ne possède pas de machine performante pour pouvoir satisfaire au maximum sa clientèle. En effet, pour que cela soit fait dans les meilleures qualités avec un minimum de coûts, il faudrait utiliser une machine Offset numérique. Pourtant elle ne possède pas cet appareil, et pour satisfaire les demandes des clients, elle utilise ses machines à impression bi-couleur tout en faisant passer les travaux plusieurs fois dans la machine suivant le nombre de couleurs demandé, ce qui n'est pas du tout pratique ni rentable pour elle. Cela engendre un coût de revient très élevé et un prix de vente non compétitif par rapport à ceux des concurrents (ceux qui utilisent des machines numériques).

Par conséquent, si les clients commandent des travaux en quadrichromie, la société est obligée de les conseiller des travaux en une couleur (ou bi-couleur au maximum), comme quoi c'est moins coûteux ou recourir à la sous-traitance.

Ainsi, ceux qui veulent vraiment la qualité supérieure et exigent le bon rapport qualité/prix vont s'adresser aux concurrents qui possèdent des machines plus performantes (bonne qualité, moindre prix, qualité maximum, rapidité). Cette situation est défavorable pour la TPFLM parce que non seulement elle va perdre sa clientèle, qui est attirée par les concurrents, mais il y a aussi un manque à gagner. Ce manque à gagner limiterait les entrées de trésorerie.

### **Section 3 : non-compétitivité commerciale**

Du point de vue commerciale, la compétitivité est très importante car elle affectera le niveau du chiffre d'affaires ou les encaissements.

Pour le cas de la TPFLM, au niveau commercial, elle n'est pas tout à fait compétitive, les raisons en sont :

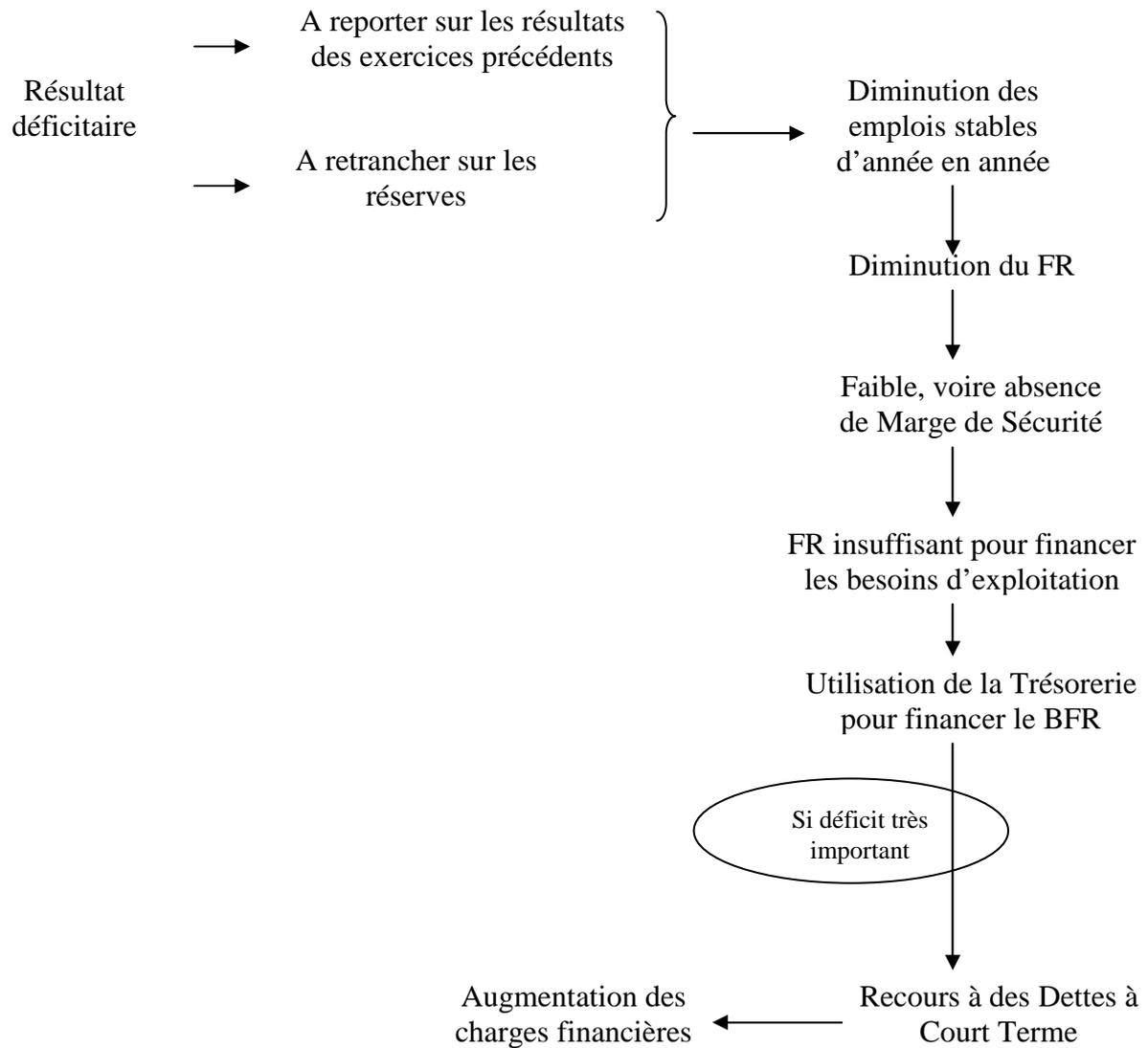
- Le manque de créativité au niveau de la conception de nouveau produit, car prenons l'exemple des livres : chaque année, seulement 10% des livres édités et vendus connaissent un renouvellement et 15% constituent des nouveaux livres.

Concernant les modèles d'invitation, de carte de visite, de brochures, d'affichages, de calendriers ; ils ne subissent aucun renouvellement, pourtant les besoins des clients évoluent avec le temps qu'ils aient toujours besoins de quelque chose de nouveau.

- L'espace de vente auprès des librairies est assez étroite, ce qui ne permet pas à la TPFLM de pratiquer une méthode d'achalandage adéquate aux besoins des clients. En effet, ces derniers n'apprécient pas que les livres soient fermés dans des vitrines et sont difficiles à feuilleter. Cela constitue pour eux un frein à l'achat.

- Le degré de renouvellement de sa clientèle est assez faible : ses clients sont très fidèles, mais ils risqueront d'être attirés par les autres imprimeurs si la TPFLM ne peut pas les satisfaire au maximum.

Ainsi, si la société n'entreprend aucune action pour améliorer sa compétitivité commerciale, son chiffre d'affaires pourra diminuer davantage, pourtant elle a à supporter les mêmes charges fixes. Donc son résultat va aussi se décroître et va finir par être déficitaire. Il est à remarquer que le fait de réaliser des pertes successives a des conséquences au niveau de la trésorerie et c'est ce que nous allons expliquer à partir du schéma ci-après :



Avant d'entamer les propositions d'actions, nous tenons à résumer brièvement les problèmes qui risquent de menacer les activités de la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) et qu'elle devrait affronter et convertir en opportunités ; ce sont :

1- Concernant sa gestion de trésorerie, à la fin du premier semestre 2003, elle enregistre une trésorerie oisive de 64.221.934 Fmg, avec un fonds de roulement de 648.223.963 Fmg et un besoin en fonds de roulement de 584.002.029 Fmg.

Sur les vitesses de rotation, celle des matières premières est de 97 jours, 92 jours pour les marchandises et 123 jours pour les produits finis.

La durée de recouvrement des créances est de 60 jours et le délai de règlement des dettes fournisseurs est de 146 jours.

2- Du point de vue de la rentabilité des activités, la TPFLM possède une faible rentabilité économique de 8,97% avec 9,31% de taux de profitabilité et 96,32% de vitesse de rotation des actifs.

En basant l'analyse sur une période de 6 mois, le seuil de rentabilité de la TPFLM est de 1.776.327.360 Fmg, un seuil qui n'est atteint qu'à partir du début du 6<sup>e</sup> mois. Elle enregistre ainsi un très faible indice de sécurité de 15,77%.

Concernant les coûts d'impression en quadrichromie, la société n'est pas assez compétitive vue qu'elle ne possède pas la machine adéquate (Offset numérique) pour satisfaire les besoins des clients.

Quant à sa situation commerciale, elle n'est pas tout à fait compétitive vue que : son degré de renouvellement de clientèle est faible, son espace de vente est plutôt étroit, et la conception de ses nouveaux produits manque de créativité.

## **TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET SOLUTIONS RETENUES**

Après avoir identifié et analysé les problèmes concernant la gestion en général de la trésorerie de la TPFLM, nous avons proposé quelques solutions y afférentes que nous jugeons rentables et préférables pour elle.

Dans ce cas, il serait opportun pour la société de réviser son niveau de trésorerie. En outre, une amélioration de la rentabilité de ses activités ou plus exactement la rationalisation des encaissements et des décaissements serait utile pour pouvoir mieux gérer cette trésorerie. Ainsi, nous allons détailler une à une ces propositions.

### **CHAPITRE 1 : AMELIORATION DU NIVEAU DE TRESORERIE DE LA TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy)**

#### **Section 1 : Réduction des Capitaux propres**

Pour améliorer le niveau de trésorerie, il est possible d'intervenir par le haut du bilan. D'après les analyses que nous avons effectuées, le fonds de roulement est trop important par rapport au besoin en fonds de roulement enregistré fin juin 2003. D'où une trésorerie oisive de 64.221.934 Fmg.

Pour ramener cette trésorerie à un niveau suffisant pour le cycle d'exploitation, nous jugeons qu'il est préférable pour la TPFLM de réduire ses capitaux propres.

Comme les ressources stables ne sont constituées que par le capital, les réserves et le résultat (Annexe 2), alors il serait mieux pour la société de réduire ses réserves en les faisant participer soit au financement des investissements, soit au déroulement du cycle d'exploitation.

Pour ce faire, la société pourrait les utiliser en :

- Achetant de nouveaux matériels d'imprimerie
- Faisant une extension des lieux de vente

- Important les matières premières de qualité non disponibles localement (ou disponibles mais à des prix exorbitants). Exemple : rubans pour les dorures, les balacrons, ...

## **Section 2 : Diminution des vitesses de rotation**

Dans la deuxième partie, nous avons pu dégager que les vitesses de rotation que ce soit pour les stocks, les créances ou les fournisseurs sont toutes assez longues. Alors nous pensons qu'il serait plutôt favorable pour la TPFLM de pratiquer une politique d'approvisionnement efficace pour améliorer les vitesses de rotation des fournisseurs et des stocks ; quant à celle des clients, une politique de crédit plus ferme serait nécessaire (du moins pour les particuliers, les entreprises privées et publiques).

### *2.1- Concernant les stocks*

- Pour faire diminuer les vitesses de rotation, il serait opportun pour la TPFLM, dans le cadre d'une politique d'approvisionnement efficace, de procéder à un suivi : des matières achetées et consommées pour la production, des marchandises achetées et revendues et des produits fabriqués et vendus.

Ce suivi consiste à s'assurer que les matières achetées ont été nécessaires pour la production, que les marchandises achetées sont vraiment celles demandées sur le marché et que les produits fabriqués correspondent bien aux demandes des clients tant au niveau de la qualité que de la quantité.

Un tel suivi permettrait à l'entreprise de réduire au minimum les risques de surstockage et de rupture de stocks.

Pour ce faire, le responsable d'approvisionnement serait amené à faire sortir périodiquement un état récapitulatif des achats, des consommations et des ventes.

Cet état récapitulatif se présente comme suit :

Etat du 01/01/03 au 31/03/03

Matières premières							
Achats de matières (1)				Consommations de matières (2)			
Nom	Date d'achat	Quantité achetée	Montant	Nom	Date de consommation	Quantité consommée	Travaux
Cuir noir	02/03/03	20 pieds	X	Cuir noir	03/03/03	20 pieds	Reliure Tiona Fihirana
	22/03/03	10 pieds	X		24/03/03	10 pieds	Reliure Album Fihirana
Enveloppe	01/02/03	1.000	X	Enveloppe	01/02/03	1.000	Vokatra

(1) suivant facture

(2) suivant fiche de stock ou fiche de travail

Marchandises						
Achats de marchandises (1)				Ventes (3)		
Nom	Date d'achat	Quantité achetée	Montant (Fmg)	Nom	Date	Quantité vendue
Plaque en bois feuille	10/05/03	15	75.000	Plaque en bois feuille	23/05/03	3
					10/06/03	5

(3) suivant fiche de stock auprès des Librairies (Etat Librairie)

Produits					
Production (4)			Ventes (5)		
Nom	Date product°	Quantité produite	Nom	Date	Quantité vendue
Fihirana GM	01/04/03	1000	Fihirana GM	03/04/03	750
				04/04/03	250

(4) suivant fiche de production

(5) suivant état des ventes

Il est à remarquer que la réalisation de ce suivi nécessite tout d'abord l'informatisation de la gestion de stock que ce soit à l'imprimerie ou dans les librairies. Ce qui faciliterait le montage de l'état récapitulatif des achats, des consommations, des productions et des ventes. De plus, ce suivi demande beaucoup de temps et une mobilisation de plusieurs personnes : responsables de stocks, de ventes, de production, ...

- Il serait aussi avantageux pour la TPFLM de bien planifier son approvisionnement en tenant compte des différents niveaux de stocks : le stock d'alerte, le stock de sécurité et le stock maximum. Tout cela permettrait à l'entreprise de bénéficier d'une gestion rationnelle des stocks.

## 2.2- *Concernant les créances clients*

Pour ramener la durée de recouvrement des créances clients à la normale, c'est à dire 30 jours, la TPFLM aurait intérêt à pratiquer une politique de crédit plus ferme. Cela consiste à l'optimisation de l'octroi de crédit. Pour ce faire, le responsable des ventes serait tenu d'effectuer une discrimination entre les bons et les mauvais clients. Il existe des critères qualitatifs et quantitatifs pour juger si l'entreprise peut accorder ou non un crédit.

### 2.2.1 *Critères qualitatifs*

Ces critères qualitatifs peuvent être :

- L'image publique du client
- Les commentaires dans la presse, spécialisée ou non lorsqu'il s'agit d'une entreprise
- Pour les clients anciens, l'établissement d'une balance client âgée donne une aide précieuse car cette balance fournit une liste des soldes par client en attente de règlement, classée par date d'échéance. On détecte ainsi facilement les clients en retard.
- Certains renseignements peuvent être recueillis auprès des banques, bureaux de renseignements commerciaux.

### 2.2.2 *Critères quantitatifs*

Pour mieux expliquer ce critère, nous allons l'illustrer à partir d'un exemple concret :

Supposons qu'un client souhaite acheter pour 5.000.000 Fmg de produits sur lesquels la TPFLM a une marge de 30%, soit un prix de revient de 3.500.000 Fmg. Si on consent un crédit à un mauvais client, la perte sera de 3.500.000 Fmg. Si on le refuse à un client sain, le regret est le manque à gagner de la marge, soit 1.500.000 Fmg.

Ainsi, on suppose que la probabilité de défaillance du client est de 20%.

L'espoir de gain sera alors égal à : marge x probabilité de santé :  $1.500.000 \times 80\%$  soit 1.200.000 Fmg.

Le risque de perte sera égal à : prix de revient x probabilité de défaillance :  $3.000.000 \times 20\%$  soit 600.000 Fmg.

Si l'espoir de gain est supérieur au risque de perte, l'entreprise peut accorder le crédit. Il est à remarquer que cette étude de fiabilité des clients nécessite beaucoup de temps.

### 2.3- Concernant les dettes fournisseurs

Il serait avantageux de procéder en une prospection ou une étude des offres des fournisseurs avant tout approvisionnement. Pour cela, il faudrait :

- Disposer de toutes les informations nécessaires concernant les fournisseurs :
  - Leurs adresses et leurs coordonnées : choisir de préférence ceux qui ne sont pas trop loin de l'entreprise pour limiter les dépenses
  - Leurs activités : les produits et les services plus qu'ils offrent
  - Leurs prix : y compris les différents avantages commerciaux, tels : les réductions commerciales, consentement à des crédits plus longs.
  - Leurs conditions : délai de livraison, délai de crédit accordé.
  
- Classer ces fournisseurs suivant le type d'activités ou de produits vendus, tels :
  - Fournisseurs de colle
  - Fournisseurs d'enveloppes
  - Fournisseurs de cuir
  - Fournisseurs de balacron
  - Fournisseurs de papier, ...

A chaque type d'activité est associé un dossier où on y range toutes les informations concernant les fournisseurs vendant les même produits et classés alphabétiquement.

- Mettre à jour ces fiches :
  - Effectuer régulièrement une demande de prix, catalogue auprès des fournisseurs
  - Se mettre en accord avec les fournisseurs qu'à chaque fois qu'il y a un changement de prix ou un nouveau produit, ils les envoient (par courrier, par e-mail, ...).

Par ailleurs, il serait plus pratique de tenir manuellement ces échéanciers fournisseurs. Ces échéanciers permettraient au responsable de faciliter son planning de règlement fournisseurs.

En résumé, pour l'amélioration du niveau de trésorerie, nous jugeons qu'il serait avantageux pour elle de :

- Réduire ses capitaux propres en utilisant ses réserves pour les investissements ou son exploitation,
- De diminuer ses vitesses de rotation de stocks en procédant, dans le cadre d'une politique d'approvisionnement efficace, à un suivi des achats, de la production, de la vente et aussi en considérant les différents niveaux de stocks : stock d'alerte, stock de sécurité, stock maximum,
- Adopter une politique de crédit plus ferme pour diminuer la vitesse de rotation des créances,
- Procéder à une prospection des fournisseurs avant tout approvisionnement,
- Et enfin, tenir des échéanciers fournisseurs pour diminuer les délais de règlement des fournisseurs.

## **CHAPITRE 2 : AMELIORATION DE LA RENTABILITE DES ACTIVITES DE LA TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy)**

D'après les analyses que nous avons effectuées dans la deuxième partie, nous avons constaté une faible rentabilité des activités de la TPFLM et cela empêcherait une bonne gestion de sa trésorerie. Cependant, nous jugeons important pour la société que cette rentabilité soit mise en cause afin que les activités puissent régénérer de la trésorerie.

### **Section 1 : Renforcement de la rentabilité**

Afin que la TPFLM puisse renforcer sa rentabilité, c'est à dire :

- Améliorer la rentabilité économique de l'investissement qui était de 8,97%
- Avancer son point mort qui était de 5 mois et 1 jour
- Augmenter sa marge de sécurité (332.749.994 Fmg) et son indice de sécurité ;

Il lui serait avantageux de procéder à un contrôle des charges et ce à partir du « reporting ». Le reporting est un tableau qui permet de suivre à partir des budgets établis en début de période les prévisions et les réalisations. Ceci dans le but de détecter des écarts et en chercher les causes pour pouvoir envisager à temps des mesures correctives.

Cette méthode éviterait les gaspillages, les vols, ... faciliterait le suivi et enfin permettrait la rationalisation des sorties de trésorerie.

### **Section 2 : Amélioration de la compétitivité au niveau des coûts**

La TPFLM bénéficierait beaucoup plus d'avantage en matière de coût et de qualité si elle dispose d'une machine plus performante permettant d'effectuer des travaux en quadrichromie. De cette façon, elle pourrait s'aligner avec ses concurrents, voire en faire plus.

Certes, ces machines dites « Offset numériques » coûtent très chères mais le fait d'en disposer une pourrait :

- Améliorer le volume d'activité de la TPFLM,
- Faire diminuer les coûts de production (grâce à l'économie d'échelle)

Cependant, s'il est difficile pour la société de réunir la somme nécessaire pour l'acquisition d'une telle machine, elle pourrait recourir à un contrat de crédit bail où le bien ne va pas figurer dans les comptes d'immobilisation de l'entreprise. En effet, elle n'est pas le propriétaire et au lieu d'acheter directement la machine, elle la loue à un établissement de crédit qui en finance l'achat et qui en conserve la propriété.

Ainsi, l'entreprise verserait à l'établissement de crédit une redevance mensuelle pour rémunérer le service rendu.

Le crédit bail est un moyen très efficace pour les entreprises qui ont besoin de s'investir et qui veulent éviter les problèmes de trésorerie (brusque cessation de paiement).

### **Section 3 : Amélioration de la compétitivité commerciale**

Pour être plus compétitif sur le marché et ainsi pour favoriser beaucoup plus les entrées de trésoreries, nous pensons que la société aurait intérêt à pratiquer des stratégies commerciales efficaces permettant d'attirer des clients (les nouveaux : non-consommateurs relatifs et ceux des concurrents) et de motiver leurs achats.

Ainsi nous proposons deux (2) solutions :

- La TPFLM pourrait mettre en place un centre de documentation et d'archives au sein de la société.

Elle y mettra à la disposition du public tous les ouvrages qu'elle avait édités depuis sa création, les journaux périodiques (gazety Sakaizan'ny tanora, Diadema, Sekoly alahady, Mpamangy), du journal officiel, et même les quotidiens d'informations (Midi Madagasikara, Tribune de Madagascar, Express de Madagascar, Gazetiko, etc.). La société pourrait aussi se mettre d'accord avec les autres éditeurs, les auteurs de livres, etc. dans le but de pouvoir y exposer d'autres livres, ouvrages.

Cependant, il serait plus avantageux que la TPFLM n'utilise pas ce centre comme étant un centre de profit (droit d'entrée rapportant des bénéfices à l'entreprise), mais plutôt un produit d'appel.

Le public y entrera avec un minimum de conditions, il découvrira ensuite les œuvres et les produits de la TPFLM et deviendra un consommateur relatif de ses produits.

- La TPFLM pourrait aussi aménager son espace de vente (auprès des librairies). Pour cela, il serait plus agréable pour les clients et opportun pour la société de ne plus enfermer les échantillons de livres dans les vitrines pour éviter les barrières des clients à l'achat. En effet, ces derniers préfèrent mieux connaître le contenu des livres (tout au moins les tables des matières) avant de les acheter.

De plus, il serait aussi plus attirant de disposer les livres dans les même hauteurs que les acheteurs. C'est à dire que la hauteur des rayons ne devrait pas dépasser celle des hommes normaux.

Bref, pour que la TPFLM puisse avoir un avenir prometteur, il lui serait nécessaire de veiller à ce que ses activités soient rentables continuellement. Grâce à cela, elle va pouvoir gérer sa trésorerie sans aucune difficulté. Pour cela, la société devrait :

- Effectuer un contrôle de ses charges à l'aide du reporting
- S'investir en machine performante pour les impressions en quadrichromie, par la conclusion d'un contrat de crédit-bail
- Mettre en place un centre de documentation et d'archives au sein de la société
- Aménager l'espace de vente auprès des librairies

## CHAPITRE 3 : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Dans ce chapitre, nous allons choisir parmi les solutions que nous avons proposées auparavant, celles qui seront retenues pour l'amélioration de la gestion de trésorerie de la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy).

Les critères de sélection que nous allons considérer peuvent être : les contraintes de temps (urgent et important), financières, matérielles, techniques, de tendance (les besoins des clients qui varient continuellement), organisationnelles.

Ainsi, les solutions que nous avons retenues sont :

- La tenue des échéanciers fournisseurs,
- La planification efficace des approvisionnements,
- L'établissement du « reporting »,
- L'investissement en machine plus performante,
- La mise en place d'un centre de documentation et d'archives.

Ces propositions ne peuvent pas être réalisées en même temps, certaines peuvent l'être dans l'immédiat ou dans le court ou moyen termes et d'autres ne peuvent l'être que dans le long terme.

### Section 1 : Solutions retenues pour le court et le moyen termes

#### 1.1- Tenue des échéanciers fournisseurs

Ces échéanciers seront tenus par le responsable des approvisionnements. Il serait pratique de les tenir manuellement pour la raison suivante : les fichiers de tous les fournisseurs sont disponibles tous à la fois et à tout moment, sans craindre les coupures de courant ou les pannes techniques des ordinateurs.

Chaque fournisseur aura une fiche classée par ordre alphabétique suivant les produits offerts et leurs raisons sociales. L'échéancier pourrait se présenter comme suit :

Nom fournisseur : SODIM

Date achat	Libellés n°FA-produits	Date livraison	Montant (Fmg)	Avance (Fmg)	Payé par	Date avance	Reste à paye (Fmg)r	Echéance	Payé par	Date paiement reste
28/04/03	FA 32C env.	30/04/03	500.000	200.000	BMOI 2360415	30/04/03	300.000	07/05/03	BMOI 2360440	07/05/03

### 1.2- Planification efficace des approvisionnements

Cette planification efficace des approvisionnements consiste à faire entrer dans le programme de gestion de stock (dans l'ordinateur) les notions : stock d'alerte, stock de sécurité et stock maximum.

A chaque fois que le responsable fait appel à la situation de stock d'un article quelconque, l'ordinateur fait un rappel du niveau du stock d'alerte, de sécurité et du stock maximum concernant cet article.

Le *stock d'alerte* est le stock au niveau duquel il faut lancer une commande afin d'éviter le risque d'une rupture de stock. Ce stock d'alerte doit donc couvrir au minimum le délai d'approvisionnement.

Le *stock de sécurité* est le stock en dessous duquel l'entreprise souhaite ne jamais descendre. Il permet d'éviter toute rupture même si un événement survient, exemple : retard de livraison.

Le *stock maximum* : c'est le niveau qu'il faut éviter de dépasser pour des raisons telles : aire de stockage insuffisante, risque de mévente, coût global trop élevé, ...

Exemple : si le responsable veut faire sortir du magasin 5 rames de papier Offset 80g :

- Il tape l'intitulé de l'article
- L'ordinateur fait ressortir :

L'état actuel du stock de rames de papier Offset 80g : 20 rames

Le stock d'alerte : 15 rames

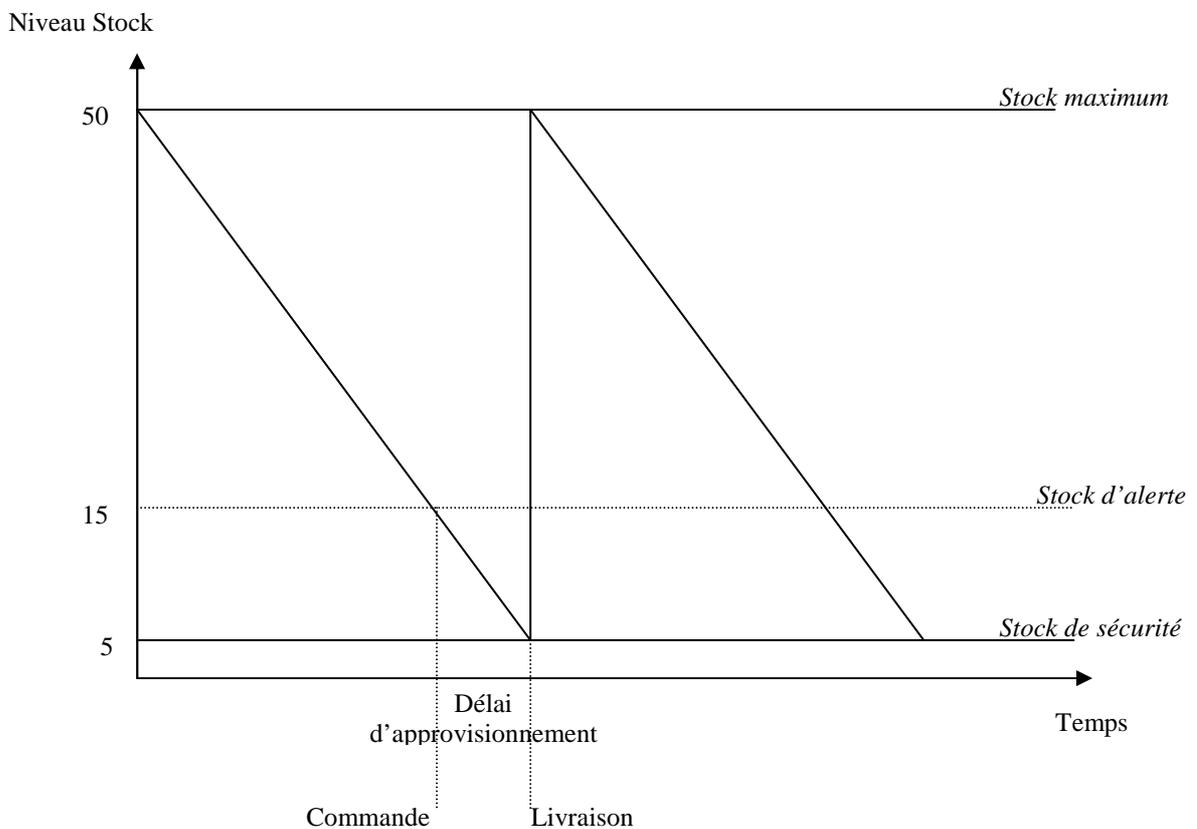
Le stock de sécurité : 5 rames

Le stock maximum : 50 rames

- Donc après avoir fait sortir les 5 rames, il ne restera plus que 15 en stock, et l'ordinateur lui conseille de lancer une commande car le stock d'alerte est atteint.

Durant le délai d'approvisionnement (c'est à dire entre le moment où la commande est lancée et celui où la livraison s'effectue), le responsable ne devrait faire sortir du magasin que 10 rames. Et il ne devra pas commander plus de 35 rames : stock maximum – stock d'alerte

Tout cela peut être schématisé comme suit :



### 1.3- Etablissement du reporting

Comme nous l'avons évoqué dans la section précédente, le reporting sert à comparer les prévisions effectuées en début de période avec les réalisations. Si des écarts surviennent, il est important de les analyser, de détecter les raisons qui les ont causées et d'y apporter les mesures correctives.

Le reporting signifie « rapport », il regroupe différents tableaux auxquels il est d'usage de joindre une courte note de commentaires. Concernant son contenu, afin de comparer facilement l'évolution des différents chiffres, les tableaux devraient contenir :

- Les données réelles ou estimées de la période précédente
- Les budgets de la période
- Les réalisations

Pour notre cas alors, pour pouvoir bien analyser les différentes charges de la société, il serait plus pratique, de reporter dans un tableau toutes les charges correspondant à un même poste. Exemple : Poste Achat : achats de matières premières, essences, produits d'entretien et de nettoyage, ...

Pour expliquer le contenu du tableau, nous allons prendre comme exemple le poste achat

#### Les Achats (en Fmg)

Libellés Achats	Réalisations 2è sem 2002(t-1)	Prévisions 1er sem 2003 ( t)	Réalisations 1er sem 2003 (t+1)	Ecarts t+1 - t	Ecarts t+1 - t-1
Matières premières	698 250 308	550 854 200	564 856 208	14 002 008	-133 394 100
Carburants	70 863 247	50 660 700	30 746 137	-19 914 563	-40 117 110
Produits d'entretien	3 408 705	5 672 700	5 941 518	268 818	2 532 813
Fournitures d'atelier et d'usine	9 050 810	10 365 880	12 034 600	1 668 720	2 983 790
Consommables informatiques	7 276 342	9 003 500	9 516 308	512 808	2 239 966
Emballages	3 248 520	4 988 750	5 694 080	705 330	2 445 560
Eau et Electricité	31 540 260	32 566 370	33 264 349	697 979	1 724 089
Outils	5 654 350	9 563 500	10 948 450	1 384 950	5 294 100
Fournitures administratives	1 110 300	2 000 000	2 507 720	507 720	1 397 420
Marchandises	350 250 300	300 500 000	299 153 115	-1 346 885	-51 097 185
TOTAL	1 180 653 142	976 175 600	974 662 485		

## Commentaires :

### Pour les écarts entre t et t+1 ( Prévission et réalisation 1<sup>er</sup> semestre 2003)

- *Matières premières* : la grande différence entre les prévisions et les réalisations (écart de 14.002.008 Fmg ) s'explique par le fait que même si les situations sont redevenues normales après la crise, les fournisseurs n'ont pas ramené leurs prix comme auparavant (avant la crise de 2002), ils ont tenu compte de l'inflation.
- *Carburants* : La réalisation est inférieure à la prévision avec une différence de -19914563 Fmg ; cela à cause de l'économie de déplacements que l'entreprise a pu effectuer :
  - Négociation avec les fournisseurs pour la livraison gratuite des marchandises et des matières premières
  - Enlèvement sur place des produits par les clients (auprès de la société à Antaninarenina)
  - Regroupement des courses effectuées

### Pour les écarts entre t+1 et t-1 (réalisation 1<sup>er</sup> semestre 2003 et réalisation 2<sup>e</sup> semestre 2002)

- *Matières premières* : Nous remarquons une baisse des matières premières achetées du 2<sup>e</sup> semestre 2002 en 1<sup>er</sup> semestre 2003. En fait, durant les hautes saisons (mois de septembre, octobre, novembre, décembre), l'entreprise a besoin beaucoup plus de matières premières pour sa production afin de satisfaire les commandes des clients (pour les supports pédagogiques à l'occasion de la rentrée scolaire, les livres chrétiens à l'occasion de la fête de Noël, ...). Il est à remarquer que normalement les achats de matières enregistrés pour le 2<sup>e</sup> semestre 2002 devrait encore être plus importants, mais du fait de la crise ils ont plutôt été limités. De même pour les marchandises.
- *Carburants* : en 1<sup>er</sup> semestre 2003 nous constatons une baisse de 56,61% des carburants. Effectivement durant les basses saisons la consommation de carburants est plutôt faible par rapport à celle des hautes saisons.

*Fournitures d'atelier et outillages* : au cours de l'année 2002 (2<sup>e</sup> semestre), l'entreprise a dû restreindre ses achats en fournitures d'atelier et outillage du fait de la crise. En effet, durant cette période tous les articles ont été vendus à des prix exorbitants, il y avait même des moments où ces produits étaient non disponibles sur le marché.

Chaque poste de charges (charges externes, services extérieurs, impôts et taxe, charges du personnel, charges financières et charges exceptionnelles) est donc présenté ainsi pour pouvoir suivre l'évolution.

## **Section 2 : Solutions retenues pour le long terme**

Parmi les solutions que nous avons retenues, il y a celles qui sont importantes et déterminent l'avenir de la société. Pourtant, si nous tenons compte de leurs possibilités de réalisations, nous constatons que la société se trouve dans une situation difficile où ses moyens financiers ne lui permettent pas de les mettre en œuvre.

Ayant pris en considération de ces contraintes, nous jugeons utile de retenir quand même ces solutions mais pour le long terme (dans 5 à 10 ans).

### *2.1- Investissement en machine plus performante*

Comme nous le savons, « Investir, c'est préparer le futur » et que « les investissements d'aujourd'hui sont les profits de demain », alors, nous jugeons important que la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) fasse un investissement en machine d'imprimerie plus performante : Offset numérique. Puisque si l'entreprise ne peut pas réunir immédiatement la somme requise pour une telle acquisition, elle peut recourir à un crédit-bail.

Dans ce cas, l'entreprise utilisera l'équipement mais elle restera un simple locataire. Au lieu de l'acheter, elle le loue à un établissement de crédit qui finance l'achat et qui conserve la propriété.

Cependant, le contrat donne à l'utilisateur (la TPFLM) la possibilité d'acheter la machine, soit en fin de contrat, soit au terme de la période fixée à l'avance moyennant le paiement du prix convenu, contre une redevance « loyer ». Cette redevance est une charge pour la société.

Concernant la comptabilisation des écritures :

- A la réception de la machine financée par crédit-bail,  
écriture comptable : néant

car le bien ne figure pas à l'actif de la société utilisateur (la TPFLM), tant qu'elle n'a pas levé l'option d'achat.

- Tous les mois : paiement d'une redevance pour l'usage de la machine. L'enregistrement comptable est alors :

612		Redevance de crédit bail	X	
	511	Banque		X
		Chèque n° ... crédit-bail machine		

Les avantages que l'on attribue au crédit bail sont :

- Il est un endettement qui n'apparaît pas au passif du bilan ; il n'affecte donc pas la capacité d'endettement de l'entreprise,
- C'est le seul financement par dette à 100%,
- Les redevances constituent des charges déductibles par excellence d'où diminution de l'IBS (Impôt sur les Bénéfices de la Société) à payer.

## 2.2- Mise en place d'un centre de documentation et d'archives

Pour l'amélioration de sa rentabilité, la TPFLM aurait intérêt à faire évoluer sa compétitivité commerciale. Ainsi, nous avons proposé la mise en place d'un Centre de documentation et d'archives comme étant une solution à adopter pour le long terme, car cela demande :

- un investissement financier important
- un endroit bien espacé
- des équipements
- beaucoup de temps pour : l'aménagement, l'organisation, la formation du responsable, l'installation, ...

Pourtant, elle pourrait constituer incontestablement une compétence distinctive pour la TPFLM d'où un avantage concurrentiel. Effectivement, actuellement, aucune société d'imprimerie ne pratique encore cette méthode. De plus, les demandes des clients varient continuellement, qu'ils ont besoin de quelques choses de plus attirant. Pour cela :

- Qui seront les cibles ?

Les étudiants, les fonctionnaires, les personnes travaillant dans des entreprises privées, les théologiens, les chercheurs, les touristes, les artistes, le personnel de la TPFLM.

- Qu'est-ce qu'on y trouve ?

- Des livres/ouvrages que la TPFLM a édité

- Des livres/ouvrages édités par les partenaires de la TPFLM, exemple : Editions Tsipika, Salohy, Ambozontany, Md Paoly, Jurid'ika, Mixte, ...

- Des journaux périodiques édités par la TPFLM : Gazety Sakaizan'ny tanora, Diadema, Sekoly Alahady, Mpamangy

- Des quotidiens d'information : Midi Madagasikara, Tribune de Madagasikara, Express de Madagascar, Gazetiko, New magazine, DMD, Revue de l'Océan Indien, Ny gazety androany, ...

- Le journal officiel

- Des publications diverses

- Quel genre de service y trouve-t-on ?

- Consultation sur place de tout genre de document pour tout le monde, sous condition de présentation d'une carte d'identité

- Service photocopie

- Prêt de document pour les adhérents

- Comment devenir membre (s'adhérer) ?

- Pour la carte d'adhésion (à présenter lors du prêt et à renouveler tous les ans) : Photo d'identité, renseignements individuels (nom, prénoms, date de naissance, profession et adresse), paiement d'un droit annuel

Exemple : 10.000 Fmg/an pour les étudiants et les enfants

20.000 Fmg/an pour les adultes

- Constitution d'un dossier :

certificat de résidence, photo d'identité, 2 enveloppes timbrées (pour aviser l'adhérent en cas de retard du retour des livres)

En somme, après avoir tenu compte des potentiels de l'entreprise TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy), nous avons retenu les solutions suivantes :

*à court et moyen termes :*

- la tenue des échéanciers fournisseurs
- la planification efficace des approvisionnements
- l'établissement du reporting

*à long terme :*

- l'investissement en machine performante
- la mise en place d'un Centre de documentation et d'archives

Par contre, certaines solutions n'ont pas été retenues pour les raisons suivantes :

- Concernant la réduction des réserves : c'est au Conseil d'Administration d'en décider lors des Assemblées Générales vue que c'est une décision stratégique,
- Concernant la prospection des fournisseurs : c'est important, mais cela nécessite : beaucoup de temps, d'une réorganisation interne (il faut une personne qui s'occuperait de la prospection) donc nécessité d'engager un employé de plus,
- Pour le suivi des matières achetées et consommées, des marchandises achetées et revendues et des produits fabriqués et vendus : cela nécessite la mobilisation de plusieurs personnes (le facturier, le responsable de stock, le responsable de production, ...) d'où risque de gaspillage de temps.
- Concernant la politique de crédit plus ferme : les clients de la TPFLM sont vraiment très nombreux qu'il est difficile de les suivre un à un et en faire une étude continue. De plus, la plupart de ses clients sont des églises, des paroissiens. Et comme sa principale vocation est d'aider ces personnes dans leurs missions, alors la TPFLM ne se montre pas exigeant envers eux (pour le paiement de leurs dettes)
- Pour l'aménagement de l'espace de vente : la TPFLM ne dispose pas encore les moyens financiers à allouer aux différents équipements, exemple : les meubles (rayons) et à l'extension des librairies. C'est une solution importante mais pas très urgente. Par ailleurs, le fait de ne pas disposer les livres dans des vitrines lui est vraiment impossible vu l'insécurité dans les librairies (fréquence des vols).

### **Section 3 : Résultats attendus**

L'application des solutions proposées dans la section première de ce chapitre a des incidences sur la gestion de la trésorerie de la TPFLM. Certes, ces propositions peuvent avoir des impacts négatifs, néanmoins puisque nous avons déjà sélectionné celles qui en présentent moins, alors nous ne pouvons y attendre que des impacts positifs dits : résultats attendus après application des solutions proposées.

Ainsi nous allons citer les résultats au niveau de la trésorerie de la TPFLM et de la rentabilité de ses activités.

#### *3.1- Résultats attendus au niveau de la trésorerie*

En appliquant les solutions que nous avons proposées précédemment, la société pourrait s'attendre à divers résultats au niveau de sa trésorerie :

- les fournisseurs auront plus confiance à la TPFLM et lui accorderont beaucoup plus d'avantages grâce à la tenue des échéanciers fournisseurs. Cet outil lui permettrait de mieux gérer ses dettes fournisseurs (bien planifier les règlements),
- les risques de rupture de stock ou de surstockage seront réduits au minimum grâce à un bon planning des approvisionnements,
- la TPFLM n'aura pas de difficultés pour gérer ses flux de trésorerie vu que tout est bien planifié,
- la trésorerie de la société se trouvera à un niveau suffisant (presque nulle), c'est à dire ni excédentaire, ni déficitaire.

#### *3.2- Résultats attendus au niveau de la rentabilité des activités*

Pour ce qui est du rapport avec la rentabilité des activités de la TPFLM, les résultats qu'elle peut s'attendre seront :

- Les outils d'exploitation que la TPFLM avait mis en œuvre rapporteront plus de richesses supplémentaires après avoir contrôlé ses charges et amélioré son taux de profitabilité qui était de 9,31% seulement.

- Grâce au contrôle des charges, c'est à dire l'établissement périodique d'un reporting, elle pourra :
  - Réaliser un bénéfice bien avant le 5<sup>e</sup> mois, même si cela ne constitue pas sa première préoccupation
  - Augmenter sa marge de sécurité qui était de 332.749.994 Fmg et ne plus s'inquiéter de son avenir
- La TPFLM sera compétitive au niveau des coûts d'impression et ce par rapport à ses concurrents : elle pourra proposer à sa clientèle un bon rapport qualité/prix grâce à un nouvel équipement permettant des impressions en quadrichromie.
- La société aura une meilleure notoriété d'où une compétitivité commerciale. Le fait de disposer d'un Centre de documentation et d'archives au sein de la société lui procurerait aussi un avantage concurrentiel. Cet avantage entraînerait une augmentation de son volume d'activité, sa part de marché (entrée de nouveaux clients) et aussi l'accroissement des entrées de trésorerie.

Bref, la TPFLM, en améliorant davantage sa rentabilité pourra aussi mettre en sécurité son niveau de trésorerie.

## CONCLUSION

Au terme de l'étude de la situation actuelle de la TPFLM et de la rentabilité de ses activités, nous avons pu faire sortir les problèmes suivants :

Le niveau de sa trésorerie à la fin du semestre est trop important ce qui peut supposer que les capitaux que la société avait engagés ne participent pas efficacement à ses activités. Les vitesses de rotation des stocks sont trop longues et cela se traduit par le fait que la société immobilise une trop importante somme d'argent.

De plus, la durée de recouvrement des créances est aussi assez longue qu'elle risque de ne pas pouvoir payer ses dettes à court terme. Il y a aussi le délai de règlement des dettes fournisseurs qui est anormalement long et la TPFLM risque de se trouver dans une situation défavorable vis à vis de ses fournisseurs.

Concernant la rentabilité économique de l'investissement, elle est plutôt faible à cause du moindre taux de profitabilité. Par ailleurs, la TPFLM ne réalise de bénéfice qu'à partir du 6<sup>e</sup> mois (pour le semestre) et ne dispose que d'une faible marge de sécurité.

En parlant de compétitivité, la TPFLM ne l'est pas du point de vue coût d'impression en quadrichromie car elle ne possède pas de machine performante pour effectuer ce genre de travail. Sur le plan commercial, la société n'est plus assez compétitive du fait de son faible degré de renouvellement de la clientèle, de son manque de créativité quant à la conception de nouveaux produits et de l'étroitesse de son espace de vente auprès des librairies.

Pour assurer la rentabilité des activités et de la survie à long terme de la TPFLM, elle doit réagir face à ces points faibles ou menaces cités précédemment. Pour ce faire, nous avons proposé les solutions ci-après :

La tenue des échéanciers fournisseurs, la planification efficace des approvisionnements, l'établissement du reporting pour le contrôle des charges, le recours au contrat de crédit-bail pour l'investissement en matériel d'impression numérique et la mise en

place d'un Centre de documentation et d'archives. En effet, toutes ces propositions ont été avancées pour que la TPFLM puisse gérer au mieux sa trésorerie et devenir plus compétitive sur le marché de l'imprimerie malgache.

Enfin, nous osons espérer que notre travail, par le biais de ce mémoire, pourra aider la TPFLM dans sa prise de décision, et aussi les étudiants dans l'accomplissement de leurs recherches.

Nous tenons aussi à réitérer notre satisfaction à la suite de ce travail et nous ne saurions oublier de souligner que les trois mois de stage effectués au sein de la TPFLM ont été fructueux puisque nous avons eu l'opportunité d'appliquer dans un cas réel une grande partie des connaissances acquises lors des quatre années passées à la Faculté de Gestion et de nous préparer à affronter le monde professionnel.

ANNEXE

## Annexe 1

Résultat (fictif) au 30/06/03 (en Fmg)

Débit			Crédit		
<i>Stocks initiaux</i>		587 844 500	<i>Stocks finaux</i>		720 853 500
Matières premières	207 450 980		Matières premières	270 728 600	
Produits	250 776 430		Produits	305 220 500	
Marchandises	129 617 090		Marchandises	144 904 400	
Achat matières premières		564 856 208	<i>Chiffre d'affaires</i>		2 109 077 354
Autres approvisionnements		63 932 643	Ventes produits finis	1 063 372 186	
Achats matériels et fournitures non stockées		46 720 519	Travaux	763 983 926	
Achats marchandises		299 153 115	Ventes marchandises	247 595 730	
			Produits des activités annexes et accessoires	34 125 512	
Services extérieurs		125 395 736			
Autres services extérieurs		94 064 863			
Impôts et Taxes		150 455 273			
<i>Charges de personnel</i>		512 508 208			
Rémunérations du personnel	329 663 531				
Charges sociales patronales	56 135 289				
Autres charges sociales	44 014 931				
Autres charges du personnel	82 694 457				
Charges diverses		35 887 499			
Dotations aux amortissemets		152 574 022			
Charges d'exploitation		2 633 392 586	Produits d'exploitation		2 829 930 854
Résultat d'exploitation		196 538 268			
Charges financières		28 583 816	Produits financiers		78 825
Résultat financier		-28 504 991			
Charges exceptionnelles		5 313 571	Produits exceptionnels		0
Résultat exceptionnel		-5 313 571			
Bénéfice		162 719 706			
		2 830 009 679			2 830 009 679

## Annexe 2

Bilan (fictif) au 30/06/03

<b>ACTIF</b>	VO	Amortissements	VCN	<b>PASSIF</b>		
Actifs immobilisés				Capitaux propres		
Immobilisations corporelles				Capital	70 800 000	
Matériels de bureau	132 653 576	126 658 473	5 995 103	Réserves	972 444 517	
Matériels et mobiliers de logement	59 965 559	31 047 747	28 917 812	Résultat	162 719 706	
Matériels informatiques	333 369 670	269 934 176	63 435 494	Dettes		
Matériels roulant	108 800 000	52 400 000	56 400 000	Dettes d'exploitation		
Construction	80 270 036	41 439 793	38 830 243	Dettes diverses	fournisseurs	874 914 144
Aménagement - Installation	43 748 802	25 263 677	18 485 125	Organismes sociaux		
Matériels d'imprimerie	876 457 189	612 791 022	263 666 167	Etat		
	1 635 264 832	1 159 534 888	475 729 944	CNaPS	2 033 817	
				OSTIE	6 076 739	
Stocks et encours			720 853 500			
Créances clients			707 355 287			
Disponibles				Timbre collectée	145 850	
Caisse			29 085 797	IRSA à verser	274 400	
Banque			27 201 864	Créditeurs divers	155 300	
CCP			7 934 273			
Charges à répartir			82 010 316			
Etat : acompte IBS			18 233 024			
TVA déductible			21 160 468			
			1 613 834 529			
			2 089 564 473		2 089 564 473	

## BIBLIOGRAPHIE

- CONSO, P. 1985 – La gestion financière de l'entreprise. Tome 1 : **Les techniques et l'analyse financière**. (7<sup>e</sup> Edition). Editions Dunod, Paris, France. 303 pages.
- CONSO, P. 1985 – La gestion financière de l'entreprise. Tome 2 : **La politique financière**. Editions Dunod, Paris, France. 390 pages
- GRIFFITHS, S. 1989 – **Comptabilité**. Editions Vuibert, Paris, France. 286 pages.
- LANGLOIS, G. & FRIEDERICH, M. 1988 – **Comptabilité**. Editions Foucher, Paris, France. 607 pages.
- RAULET, C & C. 1993 – **Comptabilité et Gestion**. Tome 2. (2<sup>e</sup> Edition). Editions Dunod, Paris, France. 105 pages
- RAZAFIMBAHINY, C. – **Principes de gestion d'entreprise**. Editions CECOR, Antananarivo, Madagasikara. 32 pages.

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION ..... 1

***PREMIERE PARTIE : DESCRIPTION DE LA TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) ET NOTIONS THEORIQUES MISES EN ŒUVRE*** ..... 3

**CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA TPFLM** ..... 3

**Section 1 : La TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy)** ..... 3

1.1-Identité de la TPFLM ..... 3

1.2-Historique ..... 5

1.3- Vocation de la TPFLM ..... 6

**Section 2 : Structure Organisationnelle de la TPFLM** ..... 6

2.1-Organigramme de la FLM (Fiangonana Loterana Malagasy) ..... 7

2.2-Organigramme de la TPFLM ..... 8

**CHAPITRE 2 : NOTIONS THEORIQUES SUR LA GESTION DE TRESORERIE** ..... 9

**Section 1 : Gestion de la trésorerie** ..... 9

1.1- But de la gestion de trésorerie ..... 9

1.2- Formation de la trésorerie ..... 9

1.3- Pourquoi une trésorerie zéro ? ..... 10

**Section 2 : Financement des investissements et Fonds de roulement (FR)..... 11**

**Section 3 : Equilibre financier à court terme et Besoin en fonds de roulement (BFR)** ..... 12

3.1- Ratios de rotation des éléments du BFR ..... 13

3.1.1- Ratio de rotation de stocks ..... 13

3.1.2- Ratio de rotation des clients ..... 13

3.1.3- Ratio de rotation des fournisseurs ..... 14

3.2- Rapport entre FR et BFR ..... 14

<b>CHAPITRE 3 : NOTIONS THEORIQUES SUR LA RENTABILITE .....</b>	<b>15</b>
<b>Section 1 : Rentabilité économique de l'investissement .....</b>	<b>15</b>
<b>Section 2 : Rentabilité des activités .....</b>	<b>16</b>
2.1- Seuil de rentabilité .....	16
2.2-Marge de sécurité .....	17
2.4- Indice de sécurité .....	17
<b>DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET EXPOSE DES PROBLEMES .....</b>	<b>18</b>
<b>CHAPITRE 1 : PROBLEME AU NIVEAU DE LA TRESORERIE .....</b>	<b>18</b>
<b>Section 1 : Trésorerie oisive .....</b>	<b>18</b>
1.1-Fonds de roulement de la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) .....	20
1.2- Besoin en fonds de roulement de la TPFLM .....	20
1.3- Trésorerie de la TPFLM .....	21
<b>Section 2 : Vitesses de rotation trop longues .....</b>	<b>23</b>
2.1- Vitesses de rotation des stocks .....	23
2.1.1- Stocks de matières premières.....	23
2.1.2- Stocks de produits .....	24
2.1.3- Stocks de marchandises .....	25
2.2- Durée de recouvrement des créances .....	26
2.3- Délai de règlement des dettes fournisseurs.....	27
<b>CHAPITRE 2 : PROBLEMES LIES A LA RENTABILITE DES ACTIVITES DE LA TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy) .....</b>	<b>28</b>
<b>Section 1 : Faible rentabilité .....</b>	<b>28</b>
1.1-Rentabilité économique de l'investissement .....	28
1.2- Rentabilité des activités .....	31
1.2.1- Tableau de ventilation des charges de la TPFLM .....	31
1.2.2- La marge sur coût variable .....	33
1.2.3- Les indices de gestion .....	33
a) seuil de rentabilité .....	33
b) marge de sécurité .....	34
c) indice de sécurité .....	34
<b>Section 2 : Non compétitivité au niveau des coûts d'impression .....</b>	<b>36</b>
<b>Section 3 : Non compétitivité commerciale .....</b>	<b>37</b>

<b>TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET SOLUTIONS RETENUES .....</b>	<b>40</b>
<b>CHAPITRE 1 : AMELIORATION DU NIVEAU DE TRESORERIE .....</b>	<b>40</b>
<b>Section 1 : Réduction des Capitaux propres .....</b>	<b>41</b>
<b>Section 2 : Diminution des vitesses de rotation .....</b>	<b>41</b>
2.1- Concernant les stocks .....	41
2.2- Concernant les créances clients .....	43
2.2.1- Critères qualitatifs .....	43
2.2.2- Critères quantitatifs .....	43
2.3- Concernant les dettes fournisseurs .....	44
<b>CHAPITRE 2 : AMELIORATION DE LA RENTABILITE DES ACTIVITES DE LA TPFLM (Trano Printy Fianganana Loterana Malagasy) .....</b>	<b>46</b>
<b>Section 1 : Renforcement de la rentabilité .....</b>	<b>46</b>
<b>Section 2 : Amélioration de la compétitivité au niveau des coûts .....</b>	<b>46</b>
<b>Section 3 : Amélioration de la compétitivité commerciale .....</b>	<b>47</b>
<b>CHAPITRE 3 : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS .....</b>	<b>49</b>
<b>Section 1 : Solutions retenues pour le court et le moyen terme .....</b>	<b>49</b>
1.1- Tenue des échéanciers fournisseurs .....	49
1.2- Planification efficace des approvisionnements .....	50
1.3- Etablissement du reporting .....	52
<b>Section 2 : Solutions retenues pour le long terme .....</b>	<b>54</b>
2.1- Investissement en machine performante .....	54
2.2- Mise en place d'un centre de documentation et d'archives .....	55
<b>Section 3 : Résultats attendus .....</b>	<b>58</b>
3.1- Résultats attendus au niveau de la trésorerie de la TPFLM (Trano Printy Fianganana Loterana Malagasy).....	58
3.2- Résultats attendus quant à la rentabilité des activités de la TPFLM ....	58
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>60</b>
<b>ANNEXES</b>	
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>TABLES DES MATIERES</b>	