



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

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



DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION
OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE

CONTRIBUTION AU DIAGNOSTIC FINANCIER DE LA TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy)

Présenté par : RAKOTOARISOA Fehiarinony

Sous l'encadrement de :

ENCADREUR PEDAGOGIQUE

Monsieur RANDRIAMIANDRISOA Jean Patrick
Expert Comptable
Enseignant au Département Gestion

ENCADREUR PROFESSIONNEL

Monsieur RADIMILAHY Bary Elisoa
Responsable Administratif et Financier
de la TPFLM

A.U: 2009 – 2010

Session : Août 2010

Date de soutenance : 24 Août 2010

REMERCIEMENTS

Nous remercions Dieu Tout Puissant de sa Grâce et sa Bénédiction qui nous a guidés à la réalisation de ce mémoire.

Nous tenons à adresser notre reconnaissance à Mesdames et Messieurs sous nommés :

- **ANDRIANTSIMAHAVANDY Abel**, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- **RANOVONA Andriamaro**, Maître de Conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;
- **ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier**, Maître de Conférences, Chef de Département Gestion, de sa gentillesse et sa volonté de diriger et de suivre de près notre étude ;
- **ANDRIANALY Saholiarimanana**, Professeur titulaire, Directeur de Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion ;
- **RANDRIAMIANDRISOA Jean Patrick**, Expert-comptable et enseignant au Département Gestion, notre encadreur pédagogique qui nous a beaucoup soutenus dans la réalisation de ce mémoire ;
- **RANDRIANATOANDRO Raymond**, Directeur de la TPFLM, pour nous avoir reçus comme stagiaire au sein de l'entreprise et avoir fournis son soutien tout au long du stage ;
- **RADIMILAHY Bary Elisoa**, Directeur administratif et financier, notre encadreur professionnel qui a bien voulu accepté de nous encadrer malgré ses engagements professionnels et nous a beaucoup aidés dans l'élaboration de ce mémoire afin de compléter nos acquis personnels ;
- Tous les enseignants permanents et vacataires ainsi qu'à tout le personnel administratif et technique du Département Gestion ;
- Tout le personnel de la TPFLM par son accueil chaleureux et sa collaboration ;
- Nos parents pour les efforts et sacrifices auxquels ils ont consentis afin de permettre de suivre nos études et pour les soutiens tant moralement que financièrement.

Nous tenons également à exprimer nos vifs remerciements à nos frères, notre famille, nos proches, nos amis et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

SOMMAIRE

Pages

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE.....	I
LISTE DES ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES	VI

INTRODUCTION.....	1
--------------------------	----------

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....	4
--	----------

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA TPFLM.....	5
---	----------

Section 1 : Connaissances générales sur la TPFLM.....	5
---	---

Section 2 : Aspect organisationnel de la TPFLM	11
--	----

Section 3 : La TPFLM et son environnement.....	13
--	----

CHAPITRE II : NOTIONS THEORIQUES SUR L'ANALYSE FINANCIERE.....	15
---	-----------

Section 1 : Analyse financière.....	15
-------------------------------------	----

Section 2 : Rappel sur le bilan et le compte de résultat.....	16
---	----

Section 3 : Les outils d'analyse financière.....	21
--	----

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	24
--	-----------

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	25
--	-----------

CHAPITRE I : DIAGNOSTIC FINANCIER DE LA TPFLM.....	26
---	-----------

Section 1 : Analyse du bilan	26
------------------------------------	----

Section 2 : Analyse du compte de résultat.....	35
--	----

CHAPITRE II : RESULTATS DU DIAGNOSTIC.....	43
---	-----------

Section 1 : Résultats de l'analyse de la situation économique et financière de la TPFLM.....	43
--	----

Section 2 : Problèmes concernant l'organisation interne de la TPFLM.....	47
--	----

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	52
--	-----------

INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE.....	53
---	-----------

CHAPITRE I : PROPOSITIONS D'ACTIONS.....	54
---	-----------

Section 1 : Solutions correspondantes à la situation économique et financière de la TPFLM.....	54
--	----

Section 2 : Solutions proposées au niveau de l'organisation interne de la TPFLM....	57
---	----

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS GENERALES.....	63
Section 1 : Tenue des échéanciers fournisseurs et des comptes clients.....	63
Section 2 : Etablissement des prévisions.....	64
Section 3 : Renforcement d'un département commercial et marketing.....	74
CHAPITRE III : RESULTATS ATTENDUS.....	77
Section 1 : Au point de vue économique.....	77
Section 2 : Au point de vue financier.....	77
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE.....	79
 CONCLUSION	 80
BIBLIOGRAPHIE	
LISTE DES ANNEXES	
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	

LISTE DES ABREVIATIONS

AC : Actifs Courants
BFR : Besoin en Fonds de Roulement
BMOI : Banque Madagascar Océan Indien
BNI – CA : Banky Nasionaly Indostria – Crédit Agricole
BOA – MADAGASCAR: Bank of Africa – MADAGASCAR
CA : Chiffre d'affaires
CA : Conseil d'Administration
CAF : Capacité d'Autofinancement
DC : Dettes Courantes
ES : Emplois Stables
FFMA : Friends Foundation Mission Association
FLM : Fiangonana Loterana Malagasy
FRNG : Fonds de Roulement Net Global
FST : Fiche de Suivi de Trésorerie
KMSL : Komity Mpitantana Synoda Lehibe
LBM : Lutheran Board of Mission
LCA : Lutheran Church of America
LMS : London Missionary Society
NMS : Norwegian Missionary Society
PAO : Programme Assisté par Ordinateur
PIB : Produit Intérieur Brut
PNB : Produit National Brut
RD: Ressources Durables
SARL : Société à Responsabilité Limitée
TN : Trésorerie Nette
TPFLM : Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy
TPL : Trano Printy Loterana
TPLMS : Trano Printy London Missionary Society
TPNMS : Trano Printy Norwegian Missionary Society
TTC : Toute Taxe Comprise
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
VA : Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableau n°1 : Les dirigeants depuis l'année 1877 à nos jours.....	8
Tableau n°2 : Les clients, les fournisseurs , les concurrents de la TPFLM.....	14
Tableau n°3 : Bilan capitaux propres et passifs de la TPFLM.....	26
Tableau n°4 : Bilan actif de la TPFLM.....	27
Tableau n°5 : Bilan fonctionnel 2009 de la TPFLM.....	28
Tableau n°6 : Calcul de la durée de rotation des stocks.....	30
Tableau n°7 : Calcul de la durée consentie aux clients.....	31
Tableau n°8 : Calcul de la durée accordée par les fournisseurs.....	31
Tableau n°9 : Calcul des ratios de liquidité.....	33
Tableau n°10 : Calcul de ratio de liquidité immédiate.....	34
Tableau n°11 : Calcul de ratio de solvabilité générale.....	34
Tableau n°12 : Compte de résultat de la TPFLM.....	36
Tableau n°13 : Charges de la TPFLM.....	37
Tableau n°14 : Evolution des charges de la TPFLM.....	38
Tableau n°15 : Produits de la TPFLM.....	38
Tableau n°16 : Evolution de la production.....	39
Tableau n°17 : Analyse de la valeur ajoutée.....	40
Tableau n°18 : Analyse de la productivité du personnel.....	40
Tableau n°19 : Analyse du résultat.....	41
Tableau n°20 : Analyse de la rentabilité et la profitabilité.....	41
Tableau n°21: Fiche des échéanciers fournisseurs.....	63
Tableau n°22 : Vente prévisionnelle.....	64
Tableau n°23 : Planning de production annuelle.....	65
Tableau n°24 : Prévision des charges de distribution et des charges administratives.....	65
Tableau n°25 : Compte de résultat prévisionnel.....	66

Tableau n°26 : Budget des investissements.....	67
Tableau n°27 : Etat récapitulant les achats, les consommations et les ventes.....	68
Tableau n°28 : Etat récapitulant les achats, les consommations et les ventes.....	69
Tableau n°29 : Planification des approvisionnements.....	69
Tableau n°30 : Bilan prévisionnel.....	70
Tableau n°31 : Budget des encaissements.....	71
Tableau n°32 : Budget de la TVA.....	71
Tableau n°33 : Budget des décaissements.....	72
Tableau n°34: Budget de trésorerie.....	72
Tableau n°35: Fiche de suivi de trésorerie.....	73

LISTE DES FIGURES

	Pages
Figure n°1 : Impression offset conventionnelle	10
Figure n°2 : Impression typographique.....	11
Figure n°3 : Organigramme de la TPFLM.....	12
Figure n°4 : Organigramme proposé pour le renforcement du département commercial et marketing.....	75

INTRODUCTION

La crise politico-économique que la nation a vécue depuis l'année dernière a engendré beaucoup de changements et de difficultés. Par conséquent, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à divers problèmes : maintenir leur rentabilité et financer correctement leur développement pour éviter d'être lâchées par leurs banquiers, ou par leurs actionnaires, et aussi conserver la solvabilité vis-à-vis de leurs fournisseurs et leurs clients. Face à cette situation, l'entreprise est obligée de chercher davantage de points lui permettant d'être plus compétitive dans tous les domaines, que ce soit technique, commercial, organisationnel, social et surtout financier. En effet, la fonction financière est chargée d'analyser la situation et le fonctionnement de l'entreprise ainsi que de gérer les flux financiers liés à ses activités. C'est pour cela que la gestion financière a toujours occupé une place privilégiée dans la gestion d'une entreprise.

Trop d'entreprises disparaissent à la suite d'une erreur de gestion financière alors qu'elles affichaient une rentabilité économique respectable. Les mécanismes financiers de l'entreprise sont indispensables pour guider les dirigeants et les conseiller tout au long de sa vie. De plus, la santé financière demeure toujours la préoccupation majeure pour sa survie et la continuité de son exploitation.

Cette étude consiste à analyser la structure financière de la TPFLM (Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy). La question qui peut se poser est aussi : Pourquoi avoir choisi la TPFLM ? En fait, elle est une société rattachée à la FLM. Durant ses années d'existence, elle a toujours mis en priorité le prêche de l'évangile tout en appuyant ses activités. La TPFLM est aussi une entreprise à forte culture et à prédominance chrétienne ; ce qui la différencie des autres institutions.

De plus, la TPFLM a toujours gardé son originalité en participant au développement de la langue malgache et elle a beaucoup d'expériences en Imprimerie à cause de son ancienneté.

Ici, l'objet de l'étude est d'effectuer un diagnostic méthodique au niveau de sa direction financière au vu de l'amélioration de sa situation financière. Pour ce faire, l'application de l'analyse financière sera une nécessité.

Comme les fonctions dans une entreprise sont interdépendantes, en effet, il est aussi nécessaire de diagnostiquer les autres départements : commercial et technique.

L'analyse financière est un instrument d'aide à la décision qui permet de réaliser un diagnostic. En fait, le diagnostic financier est un instrument à l'usage des managers. Il permet l'examen et l'appréciation critique de l'activité, principalement de la situation financière de l'entreprise, ce qui consiste à mettre en exergue ses forces et ses faiblesses compte tenu des moyens mis en œuvre et les risques. Comprendre les équilibres financiers de la TPFLM est vital pour sa survie.

Pour apprécier l'analyse, cette question peut se poser : **« Comment redresser la situation financière de la TPFLM pour garantir sa survie et sa pérennité ? »**.

La réponse a mené à planifier le thème sur la **«CONTRIBUTION AU DIAGNOSTIC FINANCIER DE LA TPFLM »**.

L'intérêt de ce sujet procure aux dirigeants de la société les actions correctives qu'il faut entreprendre pour mener à bien la gestion, pour atteindre les objectifs fixés et surtout préserver son indépendance financière.

L'étude se limite dans les trois années suivantes : 2007, 2008 et 2009 et les chiffres ont été pris à titre de simulation, en gardant les proportions, pour des raisons de confidentialité des informations comptables.

Nous avons effectué un stage pratique au sein de la TPFLM. Ce qui nous a permis de prendre connaissance des données et des informations à travers l'examen des documents internes et l'entretien avec les responsables de chaque poste.

En outre, des consultations de quelques ouvrages ont été faites. Nous avons visité quelques sites Internet, et nous avons pris aussi comme référence les cours pendant les quatre années d'études.

La méthodologie de recherche est basée sur les états financiers après l'audit de la société. Nous diagnostiquons seulement son bilan et son compte de résultat.

Pour mieux cerner la problématique précédemment évoquée, le mémoire est articulé autour de trois grandes parties :

- La première partie présentera la société dans son environnement ainsi que les notions théoriques sur l'analyse financière ;
- La seconde partie analysera la situation existante et exposera les problèmes qui risquent de menacer l'avenir de la TPFLM ;
- La dernière partie proposera des actions ainsi que les résultats attendus par l'application des solutions retenues.

Nous allons maintenant entrer dans la première partie intitulée cadre général de la recherche.

PREMIERE PARTIE

**CADRE GENERAL
DE LA RECHERCHE**

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

L'entreprise est une unité juridique et économique qui met en œuvre des moyens humains, matériels et financiers pour réaliser un objectif à savoir produire et vendre des biens et services en vue d'en tirer profit.

Dans le cadre général de la recherche, il est nécessaire de présenter en premier lieu la TPFLM avant d'entamer toute analyse liée à sa situation économique et financière. En effet, l'historique et ses missions permettent de cerner et comprendre la vie que la société a menée depuis sa création. En outre, nous allons voir en ce qui concerne l'organigramme de la TPFLM ainsi que ses fonctions. Aussi allons-nous exposer la TPFLM avec son environnement interne ou externe.

En second lieu, l'exposé des notions théoriques en se référant aux cours tout au long de l'étude est utile afin de pouvoir les comparer avec ce qui se passe en réalité dans l'entreprise TPFLM. Elles montrent les méthodologies adoptées pour procéder à l'analyse financière.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA TPFLM

L'étude est basée sur une entreprise. Cela nécessite une définition précise des éléments de base. Ce chapitre sera consacré à l'historique de la TPFLM, à son identification ainsi qu'à la présentation de sa structure organisationnelle et de son environnement.

SECTION 1 : CONNAISSANCES GENERALES SUR LA TPFLM

Tout d'abord, la présente section donnera un bref aperçu sur l'historique de l'entreprise, ses missions et ses activités ainsi que ses objectifs.

1.1. Historique de la TPFLM

1.1.1. Les premiers imprimeurs à Madagascar

A l'époque royale, les missionnaires chrétiens tels que :

- La LMS (London Missionary Society);
- La FFMA (Friends Foundation Mission Association);
- La NMS (Norwegian Missionary Society) ont pour objet la prédication de l'Evangile, l'éducation ainsi que les soins médicaux. Ces missionnaires ont travaillé ensemble pour mener à bien l'écriture et l'édition des livres.

❖ Imprimerie de la LMS Imarivolanitra (Trano Printy LMS ou TPLMS) : 1822

Cette imprimerie est la seule qui a possédé des machines d'édition depuis 1822, des machines d'impression en 1826 et d'une librairie (vente des Bibles, des « Fihirana » et les divers livres d'éducation). Alors tous les travaux d'impression ont été effectués soit à l'étranger soit à l'imprimerie de la LMS.

❖ Imprimerie de la FFMA Faravohitra : 1872

Les Missionnaires anglais ou la FFMA ont créé une imprimerie en 1872. Elle a mis des techniciens compétents en matière d'impression à cette époque.

La FFMA a accepté d'effectuer les travaux d'impression demandés par les luthériens (NMS). Mais cette acceptation a posé des problèmes au sein de la FFMA. C'est pourquoi la NMS a décidé de créer sa propre imprimerie.

❖ **Imprimerie de la NMS : 1874**

Une machine appelée « PRESSE » est acheminée à Madagascar vers 1874 par la NMS. Ce dernier n'a utilisé cette machine que vers l'année 1877 à cause de l'incompétence des techniciens.

1.1.2. Historique

❖ **L'imprimerie de la NMS (Trano Printy NMS ou TPNMS) : 1877 – 1952**

Les missionnaires de la LMS (London Missionary Society) ont assuré les premiers travaux d'imprimerie à Madagascar. Et c'est en Novembre 1877 que le premier travail d'impression luthérienne (NMS) a commencé mais l'édition a été encore réalisée chez la FFMA.

En fait, tous les travaux d'imprimerie à cette époque ont été totalement subventionnés dans un but d'évangélisation et il est à noter que tous les dirigeants de la TPNMS ont été tous des missionnaires norvégiens. La machine manuelle (PRESSE) de la NMS ne répondait plus aux exigences de l'environnement alors elle a procédé à l'acquisition d'un matériel plus moderne, c'est pour cela que la TPNMS a été connue, en 1916, la « Meilleure Imprimerie à Antananarivo ».

❖ **L'Imprimerie Luthérienne (Trano Printy Loterana ou TPL) : 1952 – 1975**

L'Imprimerie de la NMS est devenue Imprimerie Luthérienne ou Trano Printy Loterana (TPL) suite à des 8^{ème} et 9^{ème} conférences inter-luthériennes qui se sont déroulées en 1948 et en 1949.

Cette Imprimerie a eu pour mission :

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

En fait, l'Imprimerie Luthérienne est comme une « Association Culturelle à but non lucratif pour ses œuvres chrétiennes », c'est-à-dire qu'elle ne cherchait pas des profits pour les travaux d'impression des divers livres chrétiens. En d'autres termes, une partie des travaux de la TPL a été subventionnée car l'objectif était d'une part la prédication de l'Evangile, et d'autre part à but lucratif, c'est-à-dire, c'est une imprimerie commerciale : l'impression des factures, affiches, prospectus,...

L'Imprimerie Luthérienne était administrée par les trois missions luthériennes :

- NMS (Norwegian Missionary Society) qui avait détenu les 50% des actions ;
- LCA (Lutheran Church of America) et LBM (Lutheran Board of Mission) les 50%.

C'est ce conseil qui a proposé aux églises luthériennes les Statuts et les Règlements Intérieurs de l'Imprimerie. La NMS a reçu l'Imprimerie de la FFMA en 1949. C'est pourquoi la NMS d'Andohalo et la FFMA de Faravohitra ont y été transférées au nouveau local de l'Imprimerie qui se trouve à Antsahamanitra (son siège social jusqu'à maintenant) en 1952.

L'année 1959 était marquée par la présence de quatre personnes malgaches pour la première fois comme membres de conseil d'administration de l'Imprimerie Luthérienne. L'Imprimerie Luthérienne (TPL) a repris tous ses matériels neufs de l'imprimerie LMS (TPLMS) à Imarivolanitra puisqu'elle a été fermée en 1965.

En 1967, l'Eglise Luthérienne Malgache ou la FLM (Fiangonana Loterana Malagasy) faisait partie des membres des actionnaires outre les 3 missions luthériennes. Entre 1967 et 1970, l'Imprimerie était reconnue comme leader dans tout Madagascar à cause du personnel qualifié et son dynamisme, des matériels modernes utilisés et le respect des délais.

❖ **TPFLM: 1975 à nos jours**

Les Malgaches ont pris en main l'Imprimerie en 1975 car les missionnaires norvégiens et américains ont dû rentrer chez eux. Par conséquent, toutes les fonctions d'administration et de gestion ont été totalement attribuées à la FLM. Et l'Imprimerie Luthérienne est devenue TPFLM, dirigée par Monsieur Abel ARINESA. Elle était devenue une Société à Responsabilité Limitée (SARL). Cela signifie qu'elle a été totalement à but lucratif. Donc, la TPFLM s'est beaucoup efforcée dans l'autonomie. C'est pourquoi, elle ne se contentait plus seulement dans l'édition des livres pour les églises mais se spécialisait dans les autres domaines de travaux d'impression.

C'était en 1993, par son nouveau Directeur Général, Monsieur Raymond RANDRIANATOANDRO, 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.

1.1.3. Les différents dirigeants

Ce tableau montre les différents dirigeants qui se sont succédés depuis l'année 1977 à nos jours. Ils viennent de la Norvège, de l'Allemagne et de notre pays.

Tableau n°1 : Les dirigeants depuis l'année 1877 à nos jours

ORIGINE	ANNEES	NOM ET PRENOMS
Norvège	1877 – 1882	Pasteur Lars DAHLE
	1882 – 1885	Pasteur Simon E. JORGENSEN
	1885 – 1886	Pasteur K. LINDO
	1887 – 1888	Pasteur Jonah SMITH
	1888 – 1893	Pasteur Lars MELING
	1893 – 1894	Pasteur Joseph NILSEN
	1894 – 1897	Pasteur K. LINO
	1897 – 1847	Pasteur Thomas JORGENSEN
	1947 – 1962	Pasteur Sophus JORGENSEN
	1987 – 1970	Monsieur Finn ANDERSEN
Amérique	1962 – 1966	Monsieur K. ROISEN
	1971 – 1974	Monsieur L. O. JONHSON
Madagascar	1975 – 1992	Monsieur Abel ARINESA
	1993 à nos jours	Monsieur Raymond RANDRIANTOANDRO

Source : Documents internes de la TPFLM et réflexion personnelle

1.2. Identification 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 Gabriel RAMANANTSOA.

Téléphone : 020 22 233 40 / 020 22 245 69 / 020 22 289 43

E-mail : impluth@yahoo.fr

Fax: 020 22 626 43

Site web: www.tpflm.org

La TPFLM est inscrite au registre de commerce suivant l'immatriculation 2003 B 01151. Son numéro statistique est de 22201 11 1957 0 10005 et son numéro

d'identification fiscale est de 10700764 2. Son capital social est à 14 600 000 Ariary et elle est rattachée directement à la FLM (Fiangonana Loterana Malagasy). La TPFLM est à la fois une entreprise industrielle et commerciale qui s'est spécialisée dans l'édition, l'impression et la diffusion, distribution de livres chrétiens ainsi que de supports pédagogiques. La devise de la société est basée sur « La recherche de l'excellence dans la satisfaction des besoins des consommateurs ». Cela signifie que la TPFLM tient à faire tout ce qui contribue à l'amélioration de la qualité de ses produits suivant la demande des consommateurs finaux. L'objectif global visé depuis sa constitution était : « La prédication et la révélation du Christ en faisant tous les travaux d'impression y afférents » et elle le garde ainsi pour toujours. Cela précise qu'elle met toutes ses activités entre les mains de Dieu. En plus, le personnel de la TPFLM organise chaque jour une demi-heure de culte avant le début de toute activité.

1.3. Missions et activités de la TPFLM

Créée en 1877, elle possédait ainsi 133 ans d'expériences en matière d'édition, d'impression et de diffusion. De ce fait, elle a beaucoup d'expériences en tant qu'imprimerie par rapport à ses concurrents.

En fait, la TPFLM a pour mission de :

- aider les églises dans l'accomplissement de leurs missions ;
- prêcher l'évangile de Jésus Christ à travers l'impression ;
- contribuer au développement social, aider son personnel ;
- maintenir et conserver l'importance de la langue malgache ;
- contribuer aux différents programmes d'alphabétisation ;
- 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.

Les activités de la TPFLM consistent à :

- L'édition d'œuvres chrétiennes, éducatives, littéraires, de supports pédagogiques.
- L'impression des livres, manuel, affichages, brochures, prospectus, dépliants, flyers, dépliants,... plaquettes, enveloppes, cartes, certificats, cartes d'invitation, faire-part mariage ou deuil, calendrier, divers documents

commerciaux (bon de livraison, factures, bon de commande,...), entête de lettre,... Tout cela en noir et blanc, en couleur, en quadrichromie.

- Des travaux de reliure, de façonnage, et de dorure
- Confection de cachet

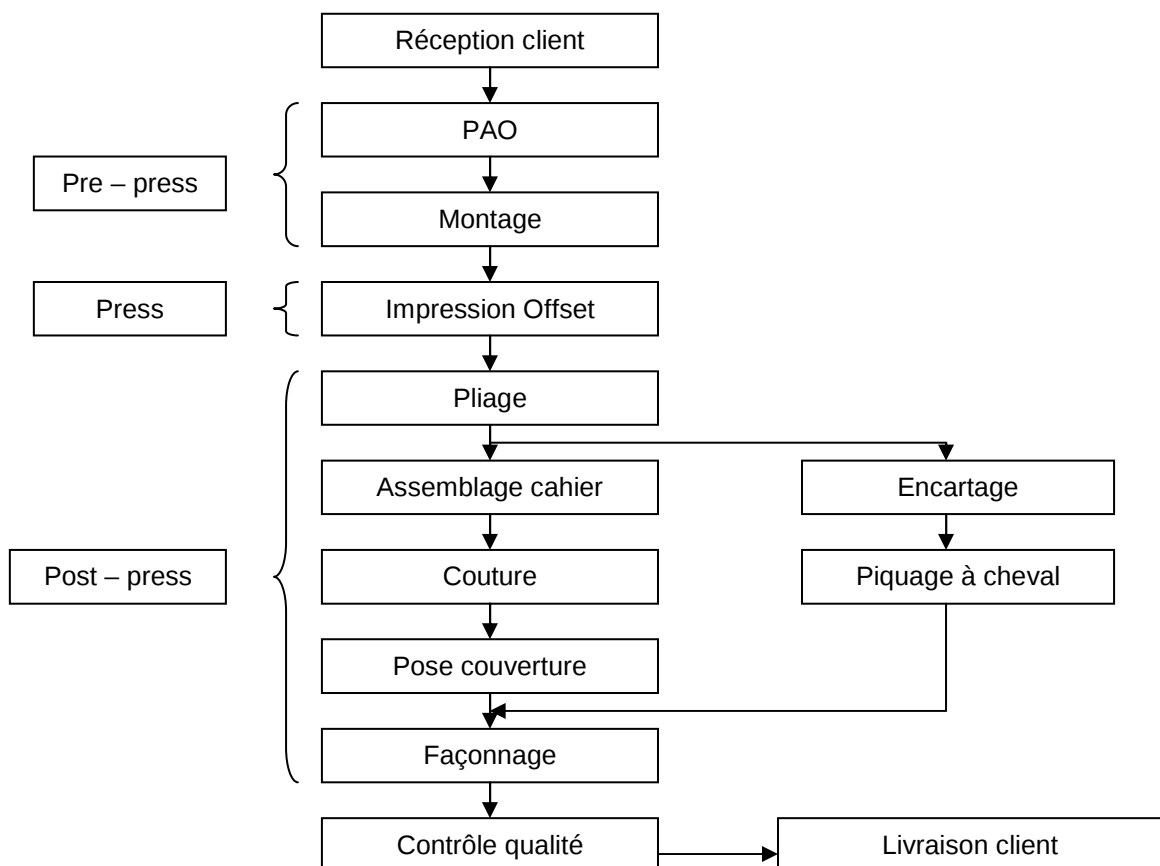
Les matières premières utilisées sont représentées en annexe I.

L'objectif de la société se traduit principalement en termes de chiffre d'affaires. Ainsi, la TPFLM se fixe comme objectif d'accroître le chiffre d'affaires de 15% à 25% chaque année. Actuellement, la TPFLM se spécialise dans la production de masse, éditeur de plusieurs titres (plus de 300 titres). Mais il existe de nombreux critères d'édition chez la TPFLM tels que la théologie, le commerce et les finances.

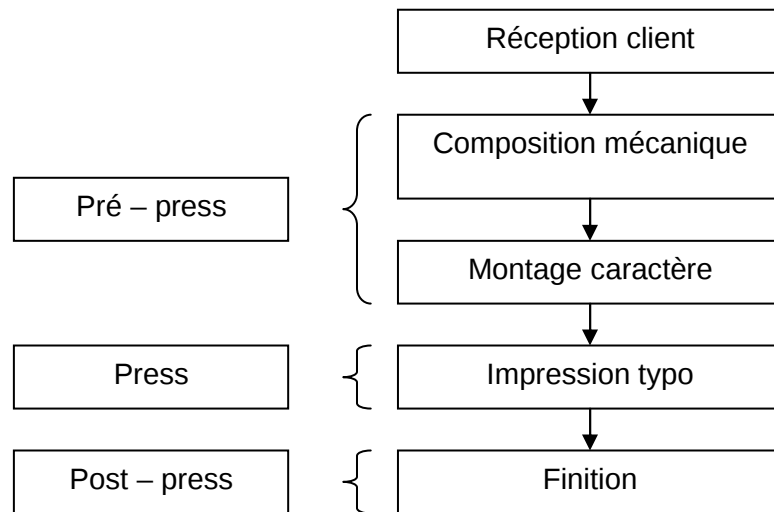
Processus de production

Les processus de fabrication se subdivisent en trois étapes : d'abord le pré – press, ensuite le press et enfin le post – press.

Figure n°1 : Impression offset conventionnelle



Source : Documents internes de la TPFLM

Figure n°2 : Impression typographique

Source : Documents internes de la TPFLM

Ces schémas présentent les processus existants dans les différents ateliers de production.

Le PAO inclut la saisie de texte, le traitement d'images, la mise en page, l'impression et flashage sur films transparents.

Le montage enferme le montage films, l'insolation film sur plaque, le développement plaque, la retouche plaque. L'impression offset concerne celle sur papier.

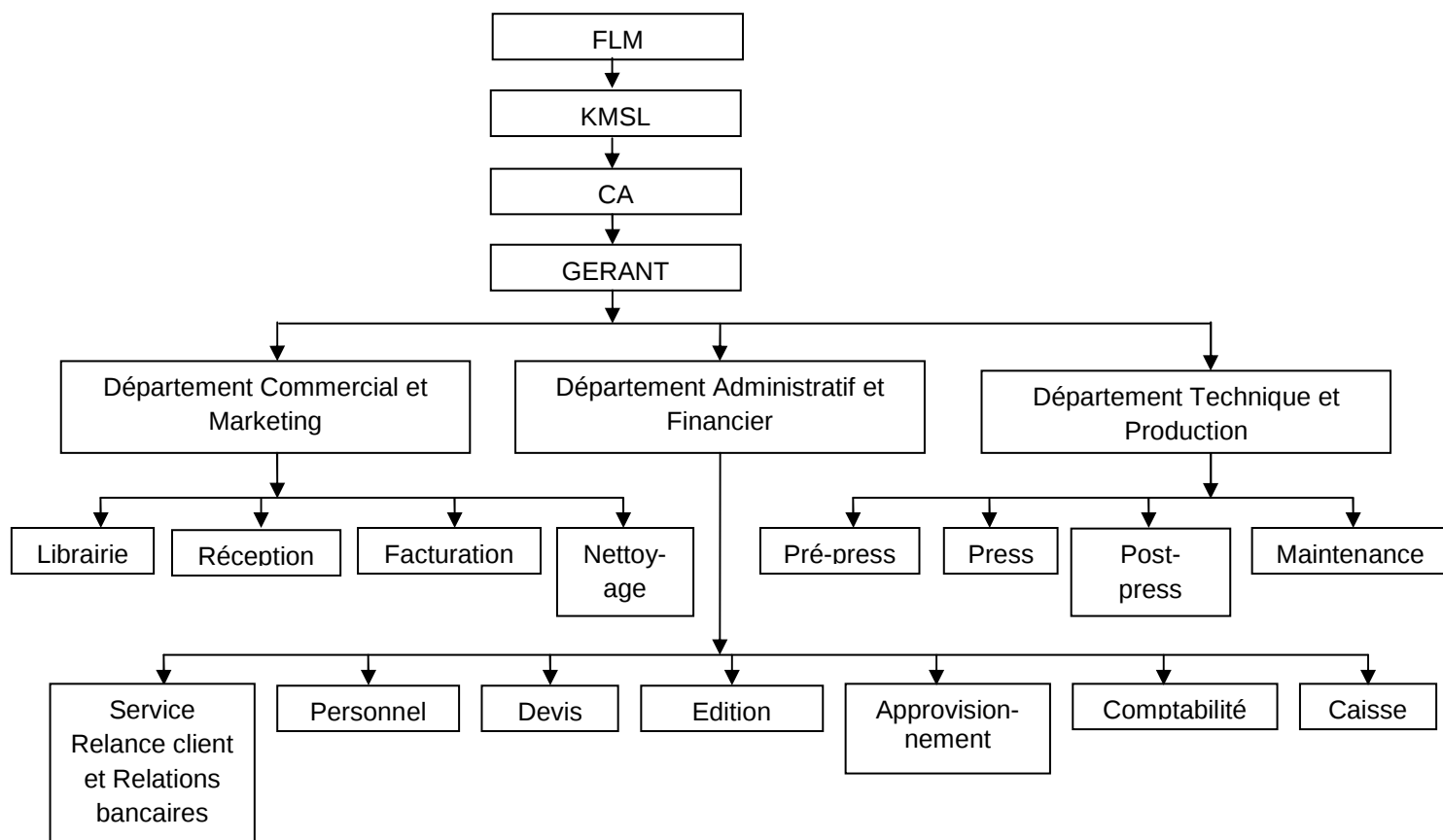
SECTION 2 : ASPECT ORGANISATIONNEL DE LA TPFLM

Cette section permet de situer la TPFLM dans sa structure organisationnelle au point de vue interne.

2.1. Structure organisationnelle de la TPFLM

L'organigramme est une des premières choses que l'on présente dans une entreprise afin de mieux la connaître.

Nous allons voir l'organigramme de la TPFLM.

Figure n°3 : Organigramme de la TPFLM

Source : Documents internes de la TPFLM

Cette figure permet de repérer la répartition officielle des fonctions avec les liens de subordination et de travail.

2.2. Attributions de chaque poste

Afin d'atteindre les objectifs fixés par la TPFLM, elle a adopté une organisation fonctionnelle adéquate pour les nombreuses activités fondamentales au sein de la société.

2.2.1. Gérant

Le gérant dispose de la totalité de pouvoir d'administration. Il supervise tous les personnels de la TPFLM, l'intervention de la FLM.

Il approuve définitivement toutes les décisions opérationnelles et stratégiques : politique financière, commerciale,... En fait, il gère les patrimoines de la société, assumer les dépenses courantes. Il dirige le conseil de cadres qui peut se tenir une fois par jour.

2.2.2. Département commercial

Ce département s'occupe de définir la politique marketing à adopter par la TPFLM telle que la fixation des prix, ...

Il est chargé de la communication avec les clients. Le département commercial est en charge de la vente des produits. Il travaille étroitement les services livraison et facturation.

2.2.3. Département technique

Ce département exerce une activité de production et assure l'exécution des besoins émanant du département commercial. Le responsable technique assure le fonctionnement de tous les matériels de production.

2.2.4. Département administratif et financier

Ce responsable est chargé d'une part, de la relation avec les administrations privées ou publiques et d'autre part, de gérer les flux financiers de la TPFLM. Il supervise la comptabilité, la caisse (encaissement et décaissement), l'approvisionnement et le stockage, le personnel, la relance client et les relations bancaires.

SECTION 3 : LA TPFLM ET SON ENVIRONNEMENT

Cette section permet de définir la TPFLM dans son environnement interne à savoir les moyens mis en œuvre et les partenaires financiers.

3.1. Environnement interne

3.1.1. Moyens mis en œuvre

La gestion d'une entreprise consiste à réaliser des objectifs préalablement définis, en utilisant de manière performante les moyens physiques, humains et financiers que l'entreprise se donne pour la réalisation de son action.

a. Moyens matériels

La TPFLM possède différents types de moyens matériels :

- Les infrastructures : elle a 4 librairies fixes et 2 mobiles ;

- Les usines de production : elle dispose de 4 ateliers de production à savoir l'atelier Pré – press, l'atelier Press Offset, l'atelier de finition et l'atelier typographique – cachet.
- Les matériels d'édition (la liste de ces matériels est représentée dans l'annexe II).

b. Moyens humains

Le personnel de la TPFLM est composé de 109 employés dont 1 cadre supérieur, 3 sont cadres moyens et 105 simples travailleurs.

3.1.2. Les banques

La TPFLM travaille étroitement avec les banques. En effet, ces dernières occupent une place prépondérante au bon fonctionnement de l'activité de la TPFLM. Ces banques sont la BOA – MADAGASCAR, la BNI – CA, la BMOI.

3.2. Environnement externe

Tableau n°2 : Les clients, les fournisseurs et les concurrents de la TPFLM

RUBRIQUES	CATEGORIES
Clients	Eglises, Particuliers, Etablissements financiers, Etablissements sanitaires, Etablissements scolaires, instituts, universités publiques et privées,..., Entreprises industrielles, Sociétés commerciales
Fournisseurs	SODIM, INTERGRAPH, CHANDARANA, GRAPHIC SERVICES, DAVID SHOP, SEDICO, PAPMAD, LIBRAIRIE MIXTE, LIBRAIRIE MD PAOLY, RN7, JIRAMA, ZAIN, TELMA, ORANGE, MOOV, JOVENNA...
Concurrents	NIAG, Imprimerie de Mahamasina, New Print, Graphoprint, Edition Ambozontany, Librairie Mixte, ... Nouvelle technologie, micro – édition

Source : Documents internes de la TPFLM et réflexion personnelle

Ce tableau expose les clients de la TPFLM, ses fournisseurs et ses concurrents. Ce chapitre a mené à présenter la TPFLM, à savoir son historique, ses missions, ses objectifs, son organisation et son environnement. Après, nous allons voir dans le chapitre suivant, les différentes notions sur l'analyse financière, car notre étude visera à diagnostiquer la situation financière de la TPFLM.

CHAPITRE II : NOTIONS THEORIQUES SUR L'ANALYSE FINANCIERE

Il est important de rappeler théoriquement, dans ce chapitre, ce qu'est l'analyse financière et ses outils. De plus, l'examen du bilan et du compte de résultat est nécessaire dans ce diagnostic. Donc, il est indispensable de comprendre ces documents comptables avant de voir la situation actuelle de la TPFLM.

SECTION 1 : ANALYSE FINANCIERE

Cette section va définir tout d'abord l'analyse financière et son objet, ensuite ses objectifs, et enfin la démarche du diagnostic financier.

1.1. Définition et objet de l'analyse financière

L'analyse financière est un instrument d'aide à la décision qui permet de réaliser un diagnostic.¹

En fait, le diagnostic financier est un instrument à l'usage des managers. Il permet l'examen et l'appréciation critique de l'activité, principalement de la situation financière de l'entreprise, ce qui consiste à mettre en exergue ses forces et ses faiblesses compte tenu des moyens mis en œuvre et les risques.

L'information comptable qu'utilise l'analyse financière provient de la comptabilité générale qui a pour objet de présenter les documents de synthèse : bilan, compte de résultat, tableau de flux de trésorerie,...

1.2. Objectifs de l'analyse financière

L'analyse financière consiste à permettre une appréciation globale de la situation de l'entreprise pour aider à la prise de décision managériale². Elle permet à une étude ou plus exactement à un examen de documents de synthèse comptable afin de discerner les problèmes existants dans l'entreprise et de définir en conséquence les stratégies à adapter.

En principe, l'analyse financière s'effectue autour de deux grands pôles :

¹ Laurent BATSCH, Le diagnostic financier, Edition Economica, Paris, 1995, page 15.

² Dayan ARMAND, Manuel de gestion, volume 2, Ellipses Edition Marketing S.A., 2^{ème} édition, 2004, page 21.

- La mesure de la rentabilité de l'entreprise³:

La rentabilité pour une entreprise est l'aptitude à générer un profit. Aussi, on considérera une entreprise comme rentable si elle atteint ses objectifs et notamment si elle réalise un bénéfice avec un minimum de moyens. C'est pourquoi, la mesure de la rentabilité de l'entreprise devra être faite par rapport à l'activité elle – même, aux capitaux engagés et aux moyens utilisés.

- L'appréciation de la structure financière⁴:

L'idée générale de l'équilibre financier de l'entreprise repose sur le principe de moyen monétaire suffisant pour financer les moyens économiques mis en œuvre. De plus, la structure financière résulte du type de ressources utilisées pour financer les emplois.

1.3. Démarche du diagnostic financier

La mesure de la santé financière de l'entreprise s'effectue en deux temps. La première étape consiste à faire une investigation et la deuxième la prévision et les recommandations.

L'investigation consiste à étudier les documents de synthèse comme le bilan, le compte de résultat afin d'apprécier l'équilibre, le risque, la rentabilité et la pérennité de l'entreprise. La prévision et les recommandations consistent à proposer des solutions pour préparer les décisions financières.

SECTION 2 : RAPPEL SUR LE BILAN ET LE COMPTE DE RESULTAT

La réalisation d'un diagnostic se fera à partir de la compréhension des documents de synthèse de la société. C'est pourquoi qu'il est utile de faire un rappel sur le bilan et le compte de résultat.

2.1. Bilan

Au terme d'une période de douze mois, toute entreprise est tenue d'arrêter ses comptes. Le bilan est l'une des pièces maîtresses d'un tel exercice qui doit être

³ Cours d'Analyse financière, 2^{ème} année Gestion, 2007.

⁴ Cours d'Analyse financière, 2^{ème} année Gestion, 2007.

conforme aux exigences du Plan Comptable. Le bilan donne une photographie instantanée de l'entreprise au dernier jour de l'exercice écoulé.⁵

Le fonctionnement d'une entreprise dépend en partie des moyens humains, physiques et financiers dont elle dispose. Ces moyens se composent essentiellement des éléments suivants : investissements, stocks, créances, trésorerie. Un aspect essentiel de la gestion consiste à maîtriser l'ensemble de ces moyens ou de ces emplois dans la mesure où ils doivent être financés par des ressources. Donc, les ressources mobilisées par l'entreprise assurent le financement des emplois. En fonction de leur origine, les ressources se composent des éléments suivants : capitaux permanents, dettes financières, dettes fournisseurs.

En fait, le bilan présente à l'actif les emplois et au passif les ressources à un instant donné. Les emplois sont classés de haut en bas de l'actif par ordre de liquidité, c'est-à-dire leur faculté à être transformés en argent liquide. Et les ressources sont classées de haut en bas par ordre d'exigibilité, c'est-à-dire par leur faculté à être plus ou moins rapidement exigées par des tiers.

2.1.1. Equilibre financier

La règle de l'équilibre financier repose sur le fait que les ressources doivent être supérieures aux emplois.

Ce principe se traduit par deux conditions :

- Les besoins permanents doivent être couverts par des ressources permanentes. Ces besoins sont constitués par les immobilisations et le besoin en fonds de roulement. En simplifiant le principe, les capitaux permanents doivent financer les immobilisations et le besoin en fonds de roulement.
- Seuls les besoins à court terme peuvent être financés par les crédits à court terme.

2.1.2. Liquidité

La liquidité est l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances à court terme en utilisant ses actifs courants. Une entreprise qui n'arrive pas à respecter ses échéances sera mise en cessation de paiement. En outre, une société qui est

⁵ Pol GUYOMARC, Dictionnaire de l'entreprise, Hatier, 1993, page 7.

économiquement rentable mais financièrement fragile risque à tout moment de rencontrer ce genre de problème. Alors, cette notion est très importante pour une entreprise car elle conditionne sa survie.

Les ratios de liquidité mesurent donc l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme au moyen de la liquidation de ses actifs courants. Ils sont au nombre de trois :

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{Actifs courants}}{\text{Exigible à court terme}}$$

$$\text{Liquidité réduite} = \frac{\text{Réalisable à court terme} + \text{Disponibles}}{\text{Exigible à court terme}}$$

$$\text{Liquidité immédiate} = \frac{\text{Disponibles}}{\text{Exigible à court terme}}$$

Ce ratio exprime la capacité de l'entreprise à payer immédiatement ses dépenses à court terme. Les disponibles correspondent aux sommes détenues en caisse et à la banque. Ces ratios doivent être supérieurs à 1 sinon l'entreprise est considérée comme en situation d'illiquidité.

2.1.3. Solvabilité

La solvabilité est la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble des dettes en considérant la valeur totale de ses actifs. En effet, elle concerne la totalité des engagements d'une société c'est-à-dire le long, le moyen et le court terme. La situation d'insolvabilité pourrait se traduire par une cessation d'activité.

Le ratio de solvabilité mesure alors l'aptitude de l'entreprise à rembourser le total de ses dettes par l'ensemble de ses actifs. Il doit être supérieur à 1 sinon l'entreprise est en situation d'insolvabilité.

$$\text{Solvabilité générale} = \frac{\text{Actif total}}{\text{Dettes totales}}$$

2.2. Compte de résultat

Alors que le bilan fournit une image de la situation d'une entreprise à un moment donné, le compte de résultat donne des informations sur l'activité de cette entreprise durant l'exercice écoulé. Il comporte d'une part des charges et d'autre part des produits.⁶

2.2.1. Rentabilité

La rentabilité se définit comme l'aptitude de l'entreprise à générer de profit. Elle représente l'instrument de mesure des performances et de l'efficacité dans le cadre de son activité. Elle peut s'apprécier de trois manières différentes :

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Ressources Durables}}$$

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capitaux propres}}$$

$$\text{Profitabilité} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

2.2.2. Soldes du compte de résultat

Le compte de résultat offre ainsi la possibilité de déterminer l'origine des bénéfices ou des pertes constatés mais également de calculer des soldes intermédiaires. Il est divisé en trois grandes masses :

- les charges et les produits d'exploitation ;
- les charges financières et les produits financiers ;
- les charges et les produits exceptionnels.

La différence entre les produits et les charges donne le résultat.

a. Les charges et les produits d'exploitation

C'est le plus important dans l'analyse financière, car ils traduisent l'activité normale de l'entreprise et permettent de calculer la valeur ajoutée ainsi que l'excédent brut d'exploitation.

⁶ Robert PAPIN, L'art de diriger, Gestion Finance, volume 2, 3^{ème} édition, Dunod, 2006, page 70.

Les produits d'exploitation regroupent le chiffre d'affaires, la production stockée, la production immobilisée, les autres produits opérationnels ainsi que la reprise sur provision et perte de valeur. Les charges d'exploitation englobent les achats consommés, les services extérieurs et autres consommations, les charges de personnel, les impôts, taxes et versements assimilés, les autres charges opérationnelles ainsi que les dotations aux amortissements et provisions.

b. Les charges financières et les produits financiers

L'analyse des charges financières et produits financiers fournit des renseignements intéressants car ils traduisent aussi l'activité courante, habituelle de l'entreprise.

Ils résultent généralement des opérations d'emprunts, de prêts et de changes. Les produits financiers sont constitués par les intérêts bancaires créditeurs alors que les charges financières s'agissent principalement des agios sur les découverts bancaires.

c. Production de l'exercice

Le chiffre d'affaires ne traduit pas l'activité totale de l'entreprise. Celle – ci est donnée par la production qui ajoute au chiffre d'affaires : production stockée, production immobilisée.

d. Valeur ajoutée

La valeur ajoutée traduit le rôle créateur de l'entreprise. Elle exprime l'augmentation de valeur apportée par l'entreprise du fait de ses activités de production ou de commercialisation.

La valeur ajoutée est égale à la différence entre la production et la consommation : achats consommés, variation de stocks, les services extérieurs et autres consommations.

e. Excédent Brut d'Exploitation

L'excédent brut d'exploitation est la valeur ajoutée d'exploitation augmentée des subventions, ensuite diminuée des charges de personnel ainsi que les impôts, taxes et versements assimilés.

f. Les autres soldes du compte de résultat

D'abord, le résultat opérationnel est égal à l'excédent brut d'exploitation majoré de produits opérationnels et la reprise sur provisions et pertes de valeur, et retranché de charges opérationnelles et les dotations aux amortissements et aux provisions. Après, le résultat financier est obtenu par les produits financiers diminués des charges financières. Puis, le résultat avant impôts est égal au résultat opérationnel ajouté du résultat financier. Ensuite, le résultat net des activités ordinaires est acquis par le total des produits des activités ordinaires retranché du total des charges des activités ordinaires. De plus, le résultat extraordinaire représente la différence entre les éléments extraordinaires produits et charges.

Finalement, le résultat net de l'exercice est le résultat net des activités ordinaires diminué du résultat extraordinaire.

SECTION 3 : LES OUTILS D'ANALYSE FINANCIERE

Le diagnostic financier permet d'étudier la structure financière à l'aide des indicateurs d'équilibre et des différents ratios.

3.1. Indicateurs de l'équilibre financier⁷

Pour analyser un tel bilan, deux questions peuvent se poser :

- L'entreprise a – t – elle réussi à financer ses besoins permanents par des ressources permanentes ?
- Les capitaux permanents arrivent – ils à financer les besoins à court terme ?

3.1.1. Fonds de Roulement

Tout bien acquis par l'entreprise doit être financé par des ressources qui resteront à sa disposition pendant un délai au moins équivalent à la durée de vie du bien considéré⁸. En d'autres termes, les immobilisations doivent être financées par des capitaux permanents. Ainsi, ces relations ci-après présentent ce principe.

Capitaux propres + dettes financières > Immobilisations

Capitaux permanents – Immobilisations > 0

⁷ Robert PAPIN, L'art de diriger II, Gestion Finance, volume 2, 3^{ème} édition, Dunod, 2006, page 75.

⁸ Robert PAPIN, L'art de diriger II, Gestion Finance, volume 2, 3^{ème} édition, Dunod, 2006, page 110.

Cette différence représente le fonds de roulement.

3.1.2. Besoin en Fonds de Roulement

Le besoin en fonds de roulement de l'entreprise doit être financé par les capitaux permanents. La différence **(Stocks + crédits clients) – dettes fournisseurs**, appelée besoin en fonds de roulement, constitue par conséquent un besoin permanent au même titre que les immobilisations.

3.1.3. Trésorerie Nette

En fait, les capitaux permanents financent 30 à 50% des immobilisations et 50% du besoin en fonds de roulement⁹. Donc, le fonds de roulement doit être supérieur au besoin en fonds de roulement, cela signifie que le fonds de roulement finance en totalité le besoin en fonds de roulement et qu'il reste de l'argent disponible en banque et en caisse. Les relations fondamentales sont :

$$\text{FR} = \text{BFR} + \text{Trésorerie.}$$

Disponibles > dettes bancaires de trésorerie

3.2. Ratios

Les ratios sont des outils nécessaires à l'analyse financière. Il existe plusieurs ratios que nous avons vus précédemment tels que le ratio de liquidité, le ratio de solvabilité, le ratio d'autonomie financière, le ratio de rentabilité.

Les ratios de rotation sont aussi très indispensables pour le diagnostic financier car ils permettent de déterminer les crédits consentis aux clients, accordés par les fournisseurs ainsi que la rotation des stocks.

3.2.1. Rotation des stocks

Les stocks représentent souvent une proportion importante des actifs courants. Ils constituent un investissement qui doit engendrer un certain rendement. Ce rendement sera dégagé lors des ventes. Ces ratios traduisent la politique d'approvisionnement et la politique de vente.

⁹ Robert PAPIN, L'art de diriger II, Gestion Finance, volume 2, 3^{ème} édition, Dunod, 2006, page 111.

$$\text{Durée de rotation de matières premières} = \frac{\text{Stock moyen} * 360 \text{ jours}}{\text{Matières premières consommées}}$$

$$\text{Durée de rotation de produits finis vendus} = \frac{\text{Stock moyen} * 360 \text{ jours}}{\text{Coût de production des produits}}$$

$$\text{Durée de rotation de marchandises} = \frac{\text{Stock moyen} * 360 \text{ jours}}{\text{Marchandises consommées}}$$

Ces ratios mesurent la durée d'écoulement des stocks. Une augmentation de cette durée entraîne une augmentation du BFR.

Une diminution de la rotation des stocks peut s'expliquer par une mévente de la production, par une mauvaise gestion des stocks, par la présence dans les stocks de produits obsolètes.

3.2.2. Rotation des clients

La liquidité de l'entreprise dépend de la rapidité de transformation des créances des clients en disponibilités.

$$\text{Durée de crédit accordé aux clients} = \frac{\text{En - cours clients} * 360 \text{ jours}}{\text{Chiffre d'affaires TTC}}$$

Il mesure la durée moyenne en jour du crédit consenti par l'entreprise à ses clients. S'il y a accroissement des délais accordés aux clients sans qu'il y ait progression des ventes, cela peut être le signe d'une dégradation de la situation de l'entreprise contrainte de changer sa politique de crédit pour conserver la clientèle.

3.2.3. Rotation des fournisseurs

Les crédits accordés par les fournisseurs constituent une place importante de l'endettement à court terme des entreprises. Le ratio de rotation des fournisseurs indique combien de fois les achats couvrent les crédits accordés par les fournisseurs.

$$\text{Durée de crédit fournisseur} = \frac{\text{En - cours fournisseurs} * 360 \text{ jours}}{\text{Achats TTC}}$$

Il mesure la durée moyenne en jour du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être supérieur au ratio du crédit client. Un allongement des crédits fournisseurs peut traduire un avantage pour l'entreprise.

Ce chapitre nous a donnés les connaissances de base nécessaires pour comprendre l'analyse financière et afin de faciliter le diagnostic dans la partie suivante. Nous avons vu ce qu'est l'analyse financière ainsi que ses outils, le rappel sur le bilan et le compte de résultat.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

En résumé, la TPFLM est une société à la fois industrielle et commerciale qui s'est spécialisée dans l'édition, l'impression et la diffusion, distribution de livres chrétiens ainsi que de supports pédagogiques. Sa devise est « La prédication et la révélation du Christ en faisant tous les travaux d'impression y afférents ».

Cette première partie a aussi permis de dégager que l'analyse financière constitue un ensemble d'outils permettant de diagnostiquer la situation économique et financière d'une entreprise.

Et nous allons porter particulièrement cette analyse sur le cas de la TPFLM. Ce qui permet alors d'entrer dans la deuxième partie qui s'intitule : Diagnostic de l'existant et exposé des problèmes.

DEUXIEME PARTIE

**DIAGNOSTIC DE
L'EXISTANT**

**EXPOSE DES
PROBLEMES**

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette partie met en pratique les théories vues précédemment. Elle nous permet en même temps d'avoir de plus des connaissances sur l'analyse financière et aussi d'entrer dans le vif sujet.

Son objet est d'étudier particulièrement l'organisation interne de la TPFLM et surtout de diagnostiquer sa situation économique et financière.

Ce diagnostic se base sur le bilan et sur le compte de résultat pour les trois dernières années.

Ainsi, cette partie est divisée en deux chapitres :

- Le premier chapitre consiste en un diagnostic financier de la TPFLM dans lequel nous trouverons l'analyse du bilan et du compte de résultat ; cette analyse sera appuyée par les divers ratios.
- Le deuxième chapitre exprime les résultats du diagnostic touchant la structure financière et économique de la TPFLM et son organisation interne.

CHAPITRE I : DIAGNOSTIC FINANCIER DE LA TPFLM

Ce chapitre consiste à diagnostiquer la réalité sur les documents de synthèse de la TPFLM dans lesquels nous allons voir une analyse bilantielle et une analyse du compte de résultat. Après, cette analyse peut être appuyée par des calculs de ratios. L'analyse des états financiers peut commencer par l'étude du bilan et ensuite par l'étude du compte de résultat.

SECTION 1 : ANALYSE DU BILAN

Nous procédons maintenant à l'analyse du bilan qui nous permettra de voir le bilan comptable de la TPFLM ainsi que les différents ratios.

Le bilan est établi, en règle générale, une fois par an. Son objectif est de faire le point sur tout ce que possède et doit la TPFLM. Donc nous allons exposer son bilan comptable :

Tableau n°3 : Bilan capitaux propres et passifs de la TPFLM

Unité monétaire: En Ariary

CAPITAUX PROPRES et PASSIFS	Situation au 31 Décembre 2009	Exercice 2008
Capital émis	14 160 000,00	14 160 000,00
Primes et réserves consolidées	86 000 912,70	72 404 056,82
Ecart d'évaluation		
Ecart d'équivalence		
Résultat net	-3 379 263,52	13 596 855,88
Report à nouveau		
TOTAL CAPITAUX PROPRES	96 781 649,18	100 160 912,70
Subvention d'investissement		
Impôts différés		
Emprunts et dettes financières		
Produits constatés d'avance		
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		
Dettes à court terme		
Fournisseurs et comptes rattachés	92 532 554,20	39 106 873,17
Autres dettes	48 676 524,06	62 181 087,72
Compte de trésorerie (découverts bancaires)		13 574 335,53
TOTAL PASSIFS COURANTS	141 209 078,26	114 862 296,43
TOTAL CAPITAUX PROPRES et PASSIFS	237 990 727,45	215 023 209,13

Source : Etats financiers de la TPFLM

Tableau n°4 : Bilan actif de la TPFLM

Unité monétaire: En Ariary

ACTIFS	Situation au 31 Décembre 2009			Exercice 2008
	Montant brut	Amortissement - Provision	Montant net	Montant net
Ecart d'acquisition				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
IMMOBILISATIONS CORPORELLES			96 476 772,66	128 256 900,68
Terrains				
Constructions	3 245 199,48	2 235 304,11	1 009 895,37	1 124 606,57
Matériel & Outillage	209 515 123,96	119 340 073,82	90 175 050,14	121 358 301,51
Matériel de transport	9 583 600,00	9 283 600,00	300 000,00	
Matériel & Mobilier	29 168 926,23	25 781 799,13	3 387 127,10	3 790 045,89
Autres immobilisations corporelles	4 633 849,28	3 029 149,22	1 604 700,06	1 983 946,72
IMMOBILISATIONS EN-COURS				
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	6 537 120,00		6 537 120,00	6 537 120,00
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	262 683 818,94	159 669 926,28	103 013 892,66	134 794 020,68
STOCKS ET EN-COURS			58 752 692,73	39 941 478,76
Matières premières	14 710 544,20		14 710 544,20	21 319 416,87
Produits & Travaux en cours	33 133 585,83		33 133 585,83	16 347 597,21
Marchandises	10 908 562,70		10 908 562,70	2 274 464,68
Marchandises non flottantes				
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES			36 932 801,45	36 807 665,33
Clients et autres débiteurs	26 602 402,34		26 602 402,34	14 595 615,32
Impôts	4 218 997,70		4 218 997,70	8 136 679,40
Autres créances	6 111 401,41		6 111 401,41	14 075 370,61
TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE			39 291 340,60	3 480 044,36
Placement et autres équivalents de trésorerie				
Trésorerie	39 291 340,60		39 291 340,60	3 480 044,36
TOTAL ACTIFS COURANTS	134 976 834,78		134 976 834,78	80 229 188,44
TOTAL ACTIFS	397 660 653,73	159 669 926,28	237 990 727,45	215 023 209,13

Source : Etats financiers de la TPFLM

Dans les postes des actifs, nous avons pu tirer que les stocks et en-cours ont beaucoup augmenté, notamment les stocks de produits finis et de marchandises. Cette situation est défavorable pour la TPFLM.

De plus, les clients et autres débiteurs ont aussi augmenté. En fait, ils ont augmenté de 82,26%. Pour obtenir des marchés, le chef d'entreprise accorde des délais de règlement toujours plus longs. Par ailleurs, des problèmes d'organisation retardent la facturation, les relances et les encaissements.

En outre, la trésorerie active de l'année 2009 a augmenté plus de 100% par rapport à celle de l'année précédente. D'où une amélioration de la trésorerie.

Quant au bilan « capitaux propres et passifs », nous avons pu dire que le résultat de l'exercice 2009 a été devenu négatif. La diminution du résultat entraîne une diminution des capitaux permanents et donc un affaiblissement du fonds de roulement. De plus, les dettes envers les fournisseurs ont beaucoup augmenté, cela est favorable pour la société car ses fournisseurs ont accordé un délai plus long et d'ailleurs la valeur de ces dettes a été supérieure à celle des créances clients.

1.1. Analyse structurelle

L'analyse fonctionnelle du bilan correspond à une **analyse structurelle** de l'entreprise, de type **économique**.¹⁰ Pour faciliter l'analyse, nous pouvons récapituler le bilan de la TPFLM comme suit :

Tableau n°5 : Bilan fonctionnel 2009 de la TPFLM

Unité monétaire: En Ariary

EMPLOIS	2009	2008	RESSOURCES	2009	2008
EMPLOIS STABLES			RESSOURCES DURABLES		
Immobilisations	262 683 818,94	255 623 818,80	Capitaux propres	96 781 649,18	100 160 912,70
			Amortissements	159 669 926,28	120 829 798,30
			Dettes financières	0,00	0,00
			Crédit bail	0,00	0,00
ACTIFS COURANTS D'EXPLOITATION			PASSIFS COURANTS D'EXPLOITATION		
Stocks et en-cours	58 752 692,73	39 941 478,76	Dettes fournisseurs	92 532 554,20	39 106 873,17
Créances clients	26 602 402,34	14 595 615,32	Autres dettes	48 676 524,06	62 181 087,72
Autres créances	10 330 399,12	22 212 050,01			
TRESORERIE ACTIVE			TRESORERIE PASSIVE		
Trésorerie	39 291 340,60	3 480 044,36	Dettes bancaires	0,00	13 574 335,53
TOTAL	397 660 653,73	336 199 007,25	TOTAL	397 660 653,73	336 199 007,25

Source : Bilan comptable de la TPFLM

¹⁰ <http://www.cerpeg.ac-versailles.fr/ressdiscipl/compta/anabilan.htm>

Ce tableau permet de définir les trois notions fondamentales que nous allons voir ci-après.

1.1.1. Fonds de roulement net global

En bonne logique, ces ressources durables sont appelées à financer les emplois stables, autrement dits les immobilisations, qui relèvent du cycle d'investissement.

FRNG = Capitaux permanents – Immobilisations

$$\text{FRNG (2007)} = 86\,564\,056,82 - 156\,625\,074,76 = - 70\,057\,017,88$$

$$\text{FRNG (2008)} = 220\,990\,711,00 - 255\,623\,818,80 = - 34\,633\,107,80$$

$$\text{FRNG (2009)} = 256\,451\,575,46 - 262\,683\,818,94 = - 6\,232\,243,52$$

A partir de ces calculs ci-dessus, les fonds de roulement durant les trois exercices successifs ont été tous négatifs. Nous pouvons dire que l'équilibre financier n'est pas respecté, les capitaux permanents n'ont pas pu couvrir les immobilisations.

Dans ce cas, les ressources à long terme ont donc été insuffisantes pour couvrir les besoins à long terme de la TPFLM. Ceci est certainement dû au résultat déficitaire et aux valeurs des immobilisations corporelles.

1.1.2. Besoin en fonds de roulement

Cette notion se fonde sur l'observation du cycle d'exploitation de l'entreprise : le besoin de financement est fonction du délai séparant la date de décaissement de celle d'encaissement. D'où la formule suivante :

BFR = (Stocks et en-cours + Créances clients) – Dettes fournisseurs
--

$$\text{BFR (2007)} = 74\,645\,151,44 - 133\,642\,765,70 = - 58\,997\,614,26$$

$$\text{BFR (2008)} = 76\,749\,144,09 - 101\,287\,960,90 = - 24\,538\,816,81$$

$$\text{BFR (2009)} = 95\,685\,494,18 - 141\,209\,078,26 = - 45\,523\,584,02$$

D'après ces calculs, nous avons constaté que les besoins en fonds de roulement lors des trois années successives ont été tous négatifs. Cette situation est

favorable pour la société car les dettes envers les fournisseurs ont été supérieures aux créances clients. Dans ce cas, nous avons aussi pu constater que les ressources financières à court terme sont supérieures aux besoins financiers à court terme.

En outre, le besoin en fonds de roulement varie en fonction des stocks, des créances clients et dettes fournisseurs. C'est ainsi que nous allons voir ses ratios de rotation. En définitive, une entreprise peut limiter ses besoins en fonds de roulement soit en diminuant le total de son actif courant (réduction des stocks, ou réduction des créances clients), soit en augmentant le montant de son passif courant (allongement des délais de paiement fournisseurs).

a. Rotation des stocks

La durée de rotation des stocks peut être exprimée par les formules ci-après:

Tableau n°6 : Calcul de la durée de rotation des stocks

Unité monétaire : En Ariary

Stocks	Formules	Calculs		Durée
Matières premières	$\frac{\text{Stock moyen} \times 360 \text{ jours}}{\text{Matières premières consommées}}$	2009	$\frac{18\,014\,980,54 \times 360}{158\,904\,586,90}$	41 jours
		2008	$\frac{14\,257\,199,24 \times 360}{87\,543\,099,85}$	59 jours
Produits finis	$\frac{\text{Stock moyen} \times 360 \text{ jours}}{\text{Coût de production}}$	2009	$\frac{24\,740\,591,52 \times 360}{142\,118\,598,30}$	63 jours
		2008	$\frac{22\,148\,506,83 \times 360}{99\,144\,919,08}$	80 jours
Marchandises	$\frac{\text{Stock moyen} \times 360 \text{ jours}}{\text{Marchandises consommées}}$	2009	$\frac{6\,591\,513,69 \times 360}{60\,771\,261,86}$	42 jours
		2008	$\frac{6\,982\,537,04 \times 360}{73\,787\,964,78}$	34 jours

Source : Réflexion personnelle

Au regard de ce tableau, nous avons tiré que durant les deux derniers exercices, la durée de rotation des stocks de matières premières a diminué. Il en est de même pour les produits finis. Cette situation est favorable pour la TPFLM.

Cependant, la durée de rotation de stocks de marchandises a augmenté en 2009. Cela est défavorable pour la société. Cette hausse de valeur a été vérifiée par les achats non maîtrisés et la technique de l'approvisionnement non efficace.

b. Rotation des clients

Le délai consenti aux clients peut être exprimé par la formule suivante :

Tableau n°7 : Calcul de la durée consentie aux clients

Unité monétaire : En Ariary

Elément	Formule	Calculs		Durée
Durée accordée aux clients	$\frac{\text{En – cours clients} * 360 \text{ jours}}{\text{Chiffre d'affaires TTC}}$	2009	$\frac{26\,602\,402,34 * 360}{408\,984\,803,30}$	23 jours
		2008	$\frac{14\,595\,615,32 * 360}{407\,391\,749,50}$	13 jours

Source : Réflexion personnelle

A partir de ce tableau, nous pouvons tirer que les crédits clients se renouvellent en moyenne après 13 jours en année 2008, 23 jours en 2009. De ce fait, nous avons remarqué que la durée accordée aux clients a augmenté de 10 jours. Cette augmentation est due à la politique de vente adoptée par la société. Cela peut provoquer un retard sur l'encaissement et la facturation par rapport à l'année précédente.

c. Rotation des fournisseurs

Le délai accordé par les fournisseurs peut être exprimé par la formule suivante :

Tableau n°8 : Calcul de la durée accordée par les fournisseurs

Unité monétaire : En Ariary

Elément	Formule	Calculs		Durée
Durée accordée par les fournisseurs	$\frac{\text{En – cours fournisseurs} * 360}{\text{Achats TTC}}$	2009	$\frac{92\,532\,554,20 * 360}{290\,444\,767,20}$	115 jours
		2008	$\frac{39\,106\,873,17 * 360}{233\,636\,885,80}$	60 jours

Source : Réflexion personnelle

D'après ce tableau, nous pouvons constater que les crédits accordés par les fournisseurs ont été de 60 jours en 2008 et de 115 jours en 2009. Cette situation est favorable pour la TPFLM car ces crédits ont augmenté. De plus, elle est rentable car la durée accordée aux clients a été supérieure à celle accordée par les fournisseurs.

1.1.3. Trésorerie nette

La trésorerie nette représente la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive ; et aussi la différence entre le fonds de roulement net global et les besoins en fonds de roulement.

$TN = FRNG - BFR$

$$TN (2007) = - 70\,057\,017,88 - (- 58\,997\,614,26) = - 11\,059\,403,62$$

$$TN (2008) = - 34\,633\,107,92 - (- 24\,538\,816,81) = - 10\,094\,291,11$$

$$TN (2009) = - 6\,232\,243,52 - (- 45\,523\,584,02) = 39\,291\,340,60$$

D'après ces calculs, la trésorerie en 2007 et en 2008 a été négative. Par contre, en 2009, elle est devenue positive. La situation s'est améliorée. Cela signifie que l'entreprise dispose de moyens lui permettant de payer ses dépenses à court terme.

A partir de l'analyse structurelle, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas d'équilibre financier, c'est-à-dire que les capitaux propres n'ont pas pu financer les immobilisations et le besoin en fonds de roulement.

Pour l'année 2009, les dettes fournisseurs ont augmenté, notamment la durée accordée par les fournisseurs et les créances clients ont aussi augmenté, notamment la société a accordé aux clients des crédits plus longs par rapport à l'année précédente. Cette situation est avantageuse pour la société car la durée consentie aux clients ne dépasse pas celle accordée par les fournisseurs.

En outre, la trésorerie en fin d'année 2009 a été positive. Elle s'est améliorée. Mais le problème est que la société est obligée de contracter beaucoup de crédits à

court terme pour assurer à la fois le financement du besoin en fonds de roulement et des besoins à court terme. En d'autre terme, elle doit assurer la fonction investissement et la fonction financement. Ce qui peut risquer à une situation d'illiquidité.

Nous allons voir maintenant les différents ratios tels que la liquidité et la solvabilité.

1.2. Analyse par ratios

La capacité de remboursement peut aussi être étudiée à travers les ratios de liquidité et de solvabilité générale.

1.2.1. Liquidité

Nous allons calculer les ratios de liquidité de la TPFLM. Ils permettent de mesurer la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme.

Tableau n°9 : Calcul des ratios de liquidité

Unité monétaire : En Ariary

Eléments	Formules	Calculs		Ratios
Liquidité générale	$\frac{\text{Actifs courants}}{\text{Exigible à court terme}}$	2009	$\frac{134\,976\,834,78}{141\,209\,078,26}$	0,96
		2008	$\frac{80\,229\,188,44}{114\,862\,296,43}$	0,70
Liquidité réduite	$\frac{\text{Réalisable à court terme} + \text{Disponibles}}{\text{Exigible à court terme}}$	2009	$\frac{76\,224\,142,05}{141\,209\,078,26}$	0,53
		2008	$\frac{40\,287\,709,69}{114\,862\,296,43}$	0,35

Source : Réflexion personnelle

D'après les calculs, nous constatons que le ratio de liquidité générale a augmenté c'est-à-dire que la société est capable de payer ses dettes à court terme par l'ensemble de ses actifs courants; mais il est légèrement inférieur à 1 en 2009, c'est-à-dire qu'il y a juste un petit décalage entre ces actifs courants et ces dettes d'exploitation.

Tableau n°10 : Calcul de ratio de liquidité immédiate

Unité monétaire : En Ariary

Elément	Formule	Calculs		Ratios
Liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibles}}{\text{Exigible à court terme}}$	2009	$\frac{39\,291\,340,60}{141\,209\,078,26}$	0,27
		2008	$\frac{3\,480\,044,36}{114\,862\,296,43}$	0,03

Source : Réflexion personnelle

Aussi, la capacité de la TPFLM à honorer ses dettes à court terme par le biais de ses disponibilités ou ses créances est-elle très faible. La liquidité immédiate n'est pas donc suffisante.

1.2.2. Solvabilité

Le ratio de solvabilité générale permet de mesurer la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant ses actifs. Il est exprimé par la formule suivante :

Tableau n°11 : Calcul de ratio de solvabilité générale

Unité monétaire : En Ariary

Elément	Formule	Calculs		Durée
Solvabilité générale	$\frac{\text{Actif total}}{\text{Dettes totales}}$	2009	$\frac{237\,990\,727,45}{141\,209\,078,26}$	1,69
		2008	$\frac{215\,023\,209,13}{114\,862\,296,13}$	1,87

Source : Réflexion personnelle

D'après ce tableau, les ratios sont tous supérieurs à 1. Nous pouvons donc en conclure que la société est solvable vis-à-vis de ses créanciers de fonds. La solvabilité est très satisfaisante. Ainsi, d'après l'analyse par ratios, nous pouvons tirer que la TPFLM a une liquidité immédiate insuffisante. En d'autre terme, elle n'a pas pu payer ses dettes à court terme par le biais de ses disponibilités.

Par ailleurs, sa solvabilité est très satisfaisante.

Nous procédons ensuite à l'analyse du compte de résultat.

SECTION 2 : ANALYSE DU COMPTE DE RESULTAT

Nous allons maintenant procéder à l'étude du compte de résultat de la TPFLM détaillant en charges et en produits, l'évolution de l'activité et surtout la formation du résultat.

« Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours de la période considérée. Par différence des produits et des charges, il faut apparaître le résultat net de la période ».¹¹

Nous allons présenter, dans la page suivante, le compte de résultat de la TPFLM.

D'un point de vue global, nous avons constaté, d'après le compte de résultat de la société, que le chiffre d'affaires de l'année 2009 a peu augmenté par rapport à l'année précédente.

Par contre, la consommation a beaucoup augmenté, c'est pourquoi la valeur ajoutée va diminuer en 2009. Nous avons vu aussi que les charges du personnel : salaire, charges sociales, autres charges ont beaucoup augmenté en 2009. En conséquence, cela rend un déficit sur l'exploitation.

De plus, le résultat opérationnel a diminué à cause de l'augmentation des charges opérationnelles.

En outre, le résultat financier est devenu négatif à raison de la diminution des produits financiers. Tout cela peut conduire à un résultat net de l'exercice négatif.

¹¹ OECFM, Plan Comptable Général 2005, Jurid'ika, page 17.

Tableau n°12 : Compte de résultat de la TPFLM

Unité monétaire: En Ariary

ELEMENTS	EXERCICE 2009	EXERCICE 2008
Chiffre d'affaires	340 820 669,40	339 493 124,67
Production stockée		
Production immobilisée		
PRODUCTION DE L'EXERCICE	340 820 669,40	339 493 124,67
Achats consommés	242 037 306,04	194 697 404,81
Services extérieurs et autres consommations	31 265 444,08	40 285 369,39
CONSOMMATION DE L'EXERCICE	273 302 750,11	234 982 774,20
VALEUR AJOUTEE (I - II)	67 517 919,29	104 510 350,47
Subvention d'exploitation	41 506 403,20	40 311 031,40
Charges de personnel	93 668 257,43	76 567 768,56
Impôts, taxes et versements assimilés	15 950 997,54	19 753 642,53
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-594 932,49	48 499 970,78
Autres produits opérationnels	55 743 074,00	652 168,36
Autres charges opérationnelles	16 299 725,59	2 009 653,57
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	38 840 128,02	29 678 240,75
Reprise sur provisions et pertes de valeur		
RESULTAT OPERATIONNEL	8 287,90	17 464 244,83
Produits financiers	40 324,16	2 337 207,31
Charges financières	1 659 772,23	1 672 396,25
RESULTAT FINANCIER	-1 619 448,07	664 811,06
RESULTAT AVANT IMPOTS	-1 611 160,17	18 129 055,88
Impôts exigibles sur résultat	1 768 103,35	4 532 200,00
Impôts différés (Variations)		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	438 110 470,76	382 793 531,74
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	441 489 734,28	369 196 675,85
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-3 379 263,52	13 596 855,88
Eléments extraordinaires (produits)		
Eléments extraordinaires (charges)		
RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-3 379 263,52	13 596 855,88
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-3 379 263,52	13 596 855,88

Source : Etats financiers de la TPFLM

2.1. Analyse des charges et des produits

2.1.1. Analyse des charges

Cette analyse est nécessaire non seulement pour détecter s'il y a des charges inutiles qui pèsent lourd dans l'exploitation de l'entreprise, mais aussi de savoir s'il y a des charges à améliorer dans l'entreprise. Les tableaux ci-après vont indiquer l'état des charges de la TPFLM.

Tableau n°13: Charges de la TPFLM

Unité monétaire : En Ariary

Libellés	2009	%	2008	%
Achats consommés	242 037 306,04	54,82%	194 697 404,81	52,74%
Services extérieurs et autres consommations	31 265 444,08	7,08%	40 285 369,39	10,91%
Charges de personnel	93 668 257,43	21,21%	76 567 768,56	20,74%
Impôts, taxes et versements assimilés	15 950 997,54	3,61%	19 753 642,53	5,35%
Autres charges opérationnelles	16 299 725,59	3,69%	2 009 653,57	0,54%
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	38 840 128,02	8,80%	29 678 240,75	8,04%
Charges financières	1 659 772,23	0,38%	1 672 396,25	0,45%
Impôts exigibles sur résultat	1 768 103,35	0,40%	4 532 200	0,12%
CHARGES TOTALES	441 489 734,28	100,00%	369 196 675,85	100,00%

Source : Réflexion personnelle

Nous pouvons tirer de ce tableau que les charges d'exploitation constituent la majeure partie de ces charges. En 2008, elles représentent 89,74% tandis qu'en 2009, 86,72%** des charges totales engendrées par la société.

*Charges d'exploitation 2009 : 54,82% + 7,08% + 21,21% + 3,61% = 86,72%.

**Charges d'exploitation 2008 : 52,74% + 10,91% + 20,74% + 5,35% = 89,74%

Nous pouvons aussi constaté que les charges d'exploitation ont diminué en 2009. Mais, nous pouvons prendre ces charges par poste. En ce qui concerne les achats consommés et les charges de personnel, ils ont augmenté en 2009.

Et après, nous allons suivre l'évolution de ces charges par rapport à l'exercice précédent.

Tableau n°14 : Evolution des charges de la TPFLM

Unité monétaire : En Ariary

Libellés	2009	2008	Evolution	% évolution
Achats consommés	242 037 306,04	194 697 404,81	47 339 901,23	24,31%
Services extérieurs et autres consommations	31 265 444,08	40 285 369,39	- 9 019 925,31	- 22,39%
Charges de personnel	93 668 257,43	76 567 768,56	17 100 488,87	22,33%
Impôts, taxes et versements assimilés	15 950 997,54	19 753 642,53	- 3 802 644,99	- 19,25%
Autres charges opérationnelles	16 299 725,59	2 009 653,57	14 290 072,02	+ 100,00%
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	38 840 128,02	29 678 240,75	9 161 887,27	30,87%
Charges financières	1 659 772,23	1 672 396,25	- 12 624,02	- 0,75%
Impôts exigibles sur résultat	1 768 103,35	4 532 200	- 2 764 096,65	- 60,99%
EVOLUTION	441 489 734,28	369 196 675,85	72 293 058,43	19,58%

Source : Réflexion personnelle

D'après ce tableau, il y a une hausse des charges de 19,58%. Cela est provoqué par l'augmentation des charges d'exploitation, plus précisément, les achats consommés et les charges du personnel ainsi que les charges opérationnelles.

Voilà en ce qui concerne les charges de la société, nous allons maintenant analyser ses produits.

2.1.2. Analyse des produits

Tableau n°15 : Produits de la TPFLM

Unité monétaire : En Ariary

Comptes	2009	2008	Evolution	% évolution
Chiffre d'affaires	340 820 669,40	339 493 124,67	1 327 544,87	0,39%
Subvention d'exploitation	41 506 403,20	40 311 031,40	1 195 371,80	2,97%
Autres produits opérationnels	55 743 074,00	652 168,36	55 088 905,64	+100,00%
Produits financiers	40 324,16	2 337 207,31	- 2 296 883,15	- 98,27%
EVOLUTION	438 110 470,76	382 793 531,74	55 316 939,02	14,45%

Source : Réflexion personnelle

Nous pouvons tirer de ce tableau que les produits opérationnels ont beaucoup augmenté mais les produits financiers ont diminué.

Ces tableaux (tableau n°13 et n°14) permettent d'expliquer l'origine de déficit de l'exercice 2009. Cela provient des raisons suivantes :

- Au point de vue exploitation, le chiffre d'affaires a peu augmenté. Par contre, les charges du personnel ainsi que la consommation ont connu une importante augmentation.
- Au point de vue financier, la perte a été accentuée par la régression des produits financiers.

En général, les produits ont augmenté de 14,45%. Pourtant, en se référant au tableau des charges, ces produits n'ont pas augmenté que 14,45% et les charges 19,58%. Il y a un écart de 5,13% entre eux. C'est pourquoi, la société a dégagé un résultat négatif.

2.2. Analyse de l'évolution de l'activité

En tenant compte du compte de résultat, nous allons analyser les différents ratios relatifs à l'évolution de l'activité.

2.2.1. Analyse de la production

L'analyse de la production se base sur le chiffre d'affaires qui regroupe la vente des marchandises et la production vendue. Les ratios traduisant l'activité peuvent être déterminés dans le tableau ci-après :

Tableau n°16 : Evolution de la production

Unité monétaire : En Ariary

Eléments	Formule	2009	2008	%	2007	%
Production de l'exercice	$X^{\circ}_n - X^{\circ}_{n-1}$	340 820 669,40	339 493 124,67	0,39%	271 087 796,40	25,23%
	X°_{n-1}					

Source : Réflexion personnelle

D'après ce tableau, la croissance de la production de la société au cours de l'année 2008 a été de 25,23%, tandis qu'en 2009, elle a été seulement de 0,39%. Cette croissance a été réduite, autrement dit, le chiffre d'affaires a peu augmenté. Cela veut dire que les ventes en 2009 ne développent que 0,39% par rapport en

2008. Cela est causé par l'inefficacité de la communication. En conséquence, il y a eu une importante valeur des stocks de produits finis.

2.2.2. Analyse de la valeur ajoutée

Cette analyse permet d'une part de définir l'évolution de la valeur ajoutée et d'autre part d'étudier la productivité du personnel.

Tableau n°17 : Analyse de la valeur ajoutée

Unité monétaire : En Ariary

Elément	Formule	2009	2008	%	2007	%
Valeur ajoutée	$\frac{VA_n - VA_{n-1}}{VA_{n-1}}$	67 517 919,29	104 510 350,47	-35,40%	71 586 736,60	46,00%

Source : Réflexion personnelle

D'après ce tableau, nous pouvons dire que la richesse créée par la société va diminuer en 2009. Cette diminution est due par l'élévation de la consommation notamment des achats consommés : matières premières, fournitures, marchandises.

Tableau n°18 : Analyse de la productivité du personnel

Unité monétaire : En Ariary

Elément	Formule	Calculs		%
Productivité du personnel	Charges du personnel	2009	$\frac{93\,668\,257,43}{67\,517\,919,29}$	138,73%
	VA	2008	$\frac{76\,567\,768,56}{104\,510\,350,47}$	73,26%

Source : Réflexion personnelle

Ce tableau démontre qu'en 2008, sur 100 Ariary de richesse créée, 73,26 Ariary est consacré à la rémunération du personnel. Pourtant, le problème en 2009 est que les charges du personnel ont dépassé la valeur ajoutée. Cela conduit à une perte.

2.3. Formation du résultat

Nous allons voir maintenant la formation du résultat global par la contribution des différents résultats de l'activité à savoir le résultat opérationnel, le résultat financier et le résultat extraordinaire.

Tableau n°19 : Analyse du résultat

Unité monétaire : En Ariary

Elément	2009	2008	Evolution	% évolution
Résultat opérationnel	8 287,90	17 464 244,83	-17 455 956,93	-99,95%
Résultat financier	-1 619 448,07	664 811,06	-2 284 259,13	-100,00%
Résultat avant impôts	-1 611 160,17	18 129 055,89	-19 740 216,05	-100,00%
Résultat extraordinaire	0,00	0,00	0,00	0,00%
Résultat net	-3 379 263,52	13 596 855,88	-16 976 119,44	-100,00%

Source : Réflexion personnelle

D'après ce tableau, nous pouvons tirer que le résultat net de l'exercice a été réduit plus de 100%. Cela est dû par le fait que les charges engagées par la société ont dépassé les produits.

Nous analysons ensuite la rentabilité et la profitabilité de la société.

Tableau n°20 : Analyse de la rentabilité et la profitabilité

Unité monétaire : En Ariary

Eléments	Formules	Calculs	Ratios
Rentabilité économique	Résultat net	-3 379 263,52	< 0
	Actif total	237 990 727,45	
Rentabilité financière	Résultat net	-3 379 263,52	< 0
	Capitaux propres	96 781 649,18	
Profitabilité	Résultat net	-3 379 263,52	< 0
	Chiffre d'affaires	340 820 669,40	

Source : Réflexion personnelle

D'après ce tableau, comme le résultat net de l'exercice est négatif, nous pouvons conclure que l'entreprise ne réalise ni de profitabilité ni de rentabilité économique ni de performance financière.

Bref, nous avons analysé le compte de résultat de la TPFLM dans laquelle nous avons vu que les charges de la TPFLM durant l'exercice 2009 se sont élevées. Et, elles n'ont pas augmenté de même proportion que les produits, c'est pour cela que la TPFLM a dégagé un résultat négatif. De plus, la société n'a pas été rentable tant économiquement que financièrement.

Pour conclure le chapitre, le diagnostic des états financiers permet de porter un jugement précis sur la santé financière de l'entreprise.

Il montre avec lequel la structure financière et la structure d'exploitation ont évolué dans le passé et détermine les causes de cette évolution.

Pour effectuer le diagnostic financier, les informations obtenues sont vitales aussi bien pour les banquiers que pour l'entreprise. Nous allons ensuite développer les résultats de ce diagnostic dans le chapitre suivant.

CHAPITRE II : RESULTATS DU DIAGNOSTIC

Ce chapitre apparaît comme étant la synthèse du chapitre précédent : le diagnostic financier. Il met particulièrement en évidence les causes de chaque problème, ce qui permettra d'identifier facilement les solutions.

En fait, ce chapitre se subdivise en deux grandes sections :

- les résultats de l'analyse de la situation économique et financière de la TPFLM
- les problèmes concernant l'organisation interne.

SECTION 1 : RESULTATS DE L'ANALYSE DE LA SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE LA TPFLM

Cette section synthétise le diagnostic que nous avons fait dans le premier chapitre. En fait, nous allons tirer les points négatifs c'est-à-dire les difficultés concernant la structure économique et financière de la TPFLM.

Ces problèmes se sont subdivisés en trois :

- le non respect de l'équilibre financier ;
- la situation d'illiquidité ;
- l'insuffisance de la rentabilité.

1.1. Le non respect de l'équilibre financier

Ceci se présente sous trois formes à savoir le déficit de fonds propre, la diminution du besoin en fonds de roulement et l'amélioration de la trésorerie.

1.1.1. Déficit de fonds de roulement

L'idéal pour l'entreprise est que le fonds de roulement net global est positif. Mais comme nous l'avons vu précédemment, les valeurs de fonds de roulement sont négatives durant les trois exercices. La règle de l'équilibre financier n'est pas donc respectée.

Cela signifie que l'entité ne dispose pas de ressources propres lui permettant de financer ses besoins permanents. Autrement dit, les investissements de l'entreprise sont supérieurs aux financements. La société doit donc financer une

partie de ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme, ce qui lui fait courir un risque important de liquidité.

Cette situation est due par le résultat déficitaire de l'entreprise et cela s'explique aussi par la diminution des ressources durables. Ce déficit ne lui permet pas de renforcer les capitaux propres. Par ailleurs, le capital social n'a jamais augmenté.

En conséquence, l'entreprise manque de ressources de financement stables ou de capitaux permanents. La structure financière est déséquilibrée.

1.1.2. Diminution du besoin en fonds de roulement

La quantité des stocks dépend de l'importance des commandes effectuées et de la durée de rotation. L'accroissement de cette durée favorise l'augmentation du volume des stocks et, cela peut conduire à un niveau élevé des stocks ou plus précisément le gonflement de stocks.

Dans notre cas, le besoin en fonds de roulement a diminué parce que certains clients ont pu recouvrer leur dette et les fournisseurs ont accepté de rallonger leur délai de paiement. Les crédits accordés par les fournisseurs (60 jours en 2008 et 115 jours en 2009) sont nettement supérieurs à ceux consentis aux clients (13 jours en 2008 et 23 jours en 2009). Nous pouvons dire que les dettes à court terme dépassent les emplois à court terme. Et cela rend un besoin en fonds de roulement négatif. Cette situation est favorable pour la société.

Nous savons que les dettes fournisseurs ont augmenté en même temps que les créances clients. Cette situation est avantageuse pour la société. Mais, le principe est que les dettes fournisseurs augmentent et les créances clients diminuent. Par conséquent, il faut noter que le renforcement de la politique de vente est nécessaire.

En 2009, les stocks de marchandises se sont élevés plus de 100% par rapport à l'année précédente (tableaux n°3 et n°6). Cette augmentation est due aux achats non maîtrisés à cause de la gestion de l'approvisionnement non efficace. Nous

avons su que les stocks doivent être gardés au niveau minimum mais en dégageant des profits à la fin de l'exercice.

1.1.3. Amélioration de la trésorerie

En 2007 et en 2008, la trésorerie a été négative. Mais, elle s'est améliorée en 2009. Pourtant, nous avons connu que le fonds de roulement est négatif. Alors, les ressources à long terme ne peuvent pas financer les emplois à long terme.

Cette situation est dangereuse car la trésorerie doit financer à la fois les emplois à long terme et à moyen terme. Autrement dit, elle est obligée de contracter beaucoup de crédits à court terme pour assurer à la fois le financement du besoin en fonds de roulement et des besoins à court terme.

De plus, les crédits clients dépendent à la fois du délai de paiement accordé par l'entreprise et des encaissements réalisés. Or, ce délai a augmenté en 2009 mais il ne dépasse pas le délai accordé par les fournisseurs. Donc, nous pouvons dire que les encaissements sont retardés par rapport à l'année 2008. Cela peut amener à des problèmes de trésorerie. Ce qui risque à une situation d'illiquidité.

1.2. Risque d'illiquidité

En général, la société est liquide, elle a été capable de payer ses dettes à court terme par ses actifs courants. Mais en terme de liquidité immédiate, la société n'a pas pu respecter ses échéances à court terme en utilisant ses disponibles en banque et en caisse.

La principale raison de cette situation est déterminée d'une part, par le retard des encaissements par rapport à l'année 2008 et d'autre part, la trésorerie qui finance à la fois les emplois à long terme et à moyen terme.

1.3. Insuffisance de la rentabilité

Comme nous l'avons vu, la société n'est pas rentable économiquement et financièrement. Elle n'est pas capable à rentabiliser les fonds apportés. La capacité de générer des profits est insuffisante.

Les causes de ce problème sont les suivants :

- Insuffisance de la valeur ajoutée ;
- Le résultat net déficitaire.

1.3.1. Insuffisance de la valeur ajoutée

L'insuffisance de la valeur ajoutée peut être due par la hausse de la consommation mais la production a peu augmenté.

a. Achats non maîtrisés

Compte tenu de l'évolution des charges (tableau n°14), les achats consommés ont augmenté de 24,31% en 2009. Cela est connu par l'importance de la valeur des matières premières, les fournitures et les marchandises.

Pour les marchandises, selon que nous avons vu précédemment dans le calcul de rotation des stocks (tableau n°6), le délai s'est élevé de 8 jours par rapport à l'année précédente. Cette élévation est due d'une part, par le non contrôle de la consommation, en d'autre terme, l'inefficacité de la gestion des approvisionnements, et d'autre part, l'insuffisance de la communication.

b. La faible hausse du chiffre d'affaires

Nous savons qu'à partir du tableau n°16, la production de l'exercice n'a pas augmenté que 0,39%. Cela est vérifié par la communication insuffisante, autrement dit, le manque de la publicité. Ainsi, la valeur ajoutée va diminuer parce que le chiffre d'affaires n'a pas augmenté proportionnellement que la consommation.

c. Charges de personnel très importantes

Les charges de personnel sont constituées de différents frais sociaux tels que le salaire, appointement, les charges sociales, ...

Le passage dans la TPFLM nous a permis de noter qu'il y a un accroissement du volume des charges personnelles sur trois exercices successifs. La hausse constatée est provoquée par l'accroissement des avantages sociaux dont bénéficient les personnels de la société. Nous avons noté aussi que ces charges ont dépassé la valeur ajoutée de la société en 2009. Cela engendre des perturbations à l'entreprise.

1.3.2. Résultat net déficitaire

Ce déficit est du par le dépassement des charges par rapport aux produits. Cela est vérifié par le tableau n°19. L'augmentation des charges

opérationnelles telles que les pertes sur créances irrécouvrables, les amendes, les pénalités, les autres charges de gestion courante, la diminution des produits financiers en sont les causes. Ce résultat déficitaire rend la non performance de la société tant financièrement, économiquement que commercialement.

SECTION 2 : PROBLEMES CONCERNANT LE FONCTIONNEMENT INTERNE DE LA TPFLM

Ce n'est pas seulement dans le domaine financier et économique qu'une entreprise a rencontré des difficultés pouvant conduire à un déficit mais aussi dans son organisation interne à savoir : dans la fonction comptabilité, dans la fonction commerciale et sur le plan technique.

2.1. Problèmes au niveau de la fonction Comptabilité

Les difficultés dans le domaine comptabilité se sont basées sur le manque de suivi fréquent tel que l'absence de contrôle des comptes fournisseurs et l'approvisionnement, le rapprochement bancaire, le retard des pièces justificatives.

2.1.1. Absence de contrôle périodique

Le rapprochement entre la situation des comptes fournisseurs tenus en comptabilité et celle se trouvant à l'approvisionnement est rarement accompli. Ce poste ne dispose pas d'un système qui permet de suivre les règlements des fournisseurs. Cela ne permet pas de définir les soldes des comptes fournisseurs et d'effectuer le rapprochement périodique.

D'ailleurs, l'insuffisance du contrôle des soldes de livres des banques ne permet pas d'exercer le rapprochement bancaire à temps. Ce genre de problème entraîne généralement des risques d'erreurs et d'omissions. Les informations contenues dans les soldes de livres de banques et des comptes tiers ne sont pas fiables.

De plus, les pièces de trésorerie telles que les relevés bancaires et les avis de débit ou de crédit bancaire doivent être envoyées par la banque régulièrement à l'entreprise. Les états de rapprochement ne peuvent être dressés qu'à l'arrivée de ces pièces. Quelquefois, elles parviennent tardivement. Les pièces non arrivées ne

font pas l'objet d'une réclamation alors que les opérations d'encaissement et de décaissement continuent toujours. Et ceci entraîne des difficultés.

2.1.2. Insuffisance d'analyse périodique des comptes des tiers

Le service comptabilité n'effectue pas de contrôle systématique et périodique sur les comptes de tiers, plus précisément les comptes clients. Ces derniers ne font pas l'objet d'une analyse quant à leur réalité et à leur exhaustivité.

Ce problème augmente les risques d'erreurs de comptabilisation. Ce qui ne permet pas à l'entreprise de garantir l'exactitude des informations comptables. Et cela alourdit les travaux de fin d'exercice.

2.1.3. Ralentissement de l'enregistrement comptable

L'enregistrement des opérations se base sur l'existence des pièces justificatives indispensables. Autrement dit, aucune comptabilisation ne peut être faite sans la présence d'un document justificatif de la réalité de l'opération précisant son libellé, sa date et son montant exact¹². Cependant, ces pièces justificatives arrivent tardivement au poste comptabilité.

Certaines ne sont pas transmises. En effet, les enregistrements se trouvent en différé. La date de saisie correspond à l'arrivée des pièces et non à celle de l'opération. Les écritures ne sont pas passées au jour le jour et opération par opération dans le livre journal. Cette situation a des effets néfastes sur la régularité et la fiabilité des informations financières.

De plus, cela pose beaucoup de difficultés au responsable financier dans l'exercice de ses fonctions et les travaux de fin d'exercice deviennent très lourds.

Nous procédons maintenant à des problèmes dans le domaine commercial.

¹² <http://geronim.free.fr/compta/analysefin/partie3.htm>

2.2. Problèmes au niveau de la fonction Commerciale

Ils se présentent sous quatre aspects tels que l'unité de distribution centrée en ville, le manque de publicité, l'absence d'esprit de créativité et la technologie.

2.2.1. Unité de distribution centrée en ville

L'entité ne dispose qu'une seule unité de production (au siège social), et le problème c'est que la distribution des produits aux provinces hors d'Antananarivo est difficile.

En outre, le canal de distribution est très limité. Les points de vente, plus précisément les librairies, sont centrés à Antananarivo. Donc il est important de créer un espace de vente aux provinces.

En plus, la TPFLM a un problème sur le transport puisqu'elle ne dispose que de trois voitures. Ainsi, elle a subi toujours de difficultés en matière de livraison tant autour de la ville qu'à l'extérieur.

2.2.2. Manque de publicité

Malgré son existence depuis 1877, la faiblesse majeure de la TPFLM est l'absence de politique marketing efficace. Elle n'est pas connue du tout sur le marché local. Il y a une défaillance : le manque de communication. L'importance de la valeur des stocks est alors expliquée par l'insuffisance de la clientèle due à l'absence de campagne publicitaire.

2.2.3. Absence d'esprit de créativité

Une entreprise doit vivre avec son environnement. Pour le cas de la TPFLM, elle n'est pas tout à fait compétitive. Le manque de créativité au niveau de la conception de nouveaux produits en est la cause. En plus, il n'y a pas de renouvellement du contenu des livres édités.

Prenons par exemple, chaque année, seulement 10% des livres édités et vendus connaissent un renouvellement et 15% constituent des nouveaux livres.

2.2.4. Intensité concurrentielle

Outre que les produits des grands imprimeurs tels que l'Imprimerie Nationale, NIAG, GRAPHOPRINT, etc., il est évident que les concurrents de la TPFLM qui ont

occupé le marché sur plusieurs zones et plusieurs régions sont les travaux de « micro-édition » (saisi, PAO, etc.)

Le développement rapide des technologies nouvelles et les « cybercafés » intensifient encore la concurrence de la TPFLM sur le marché. Par exemple, les gens préfèrent d'aller dans les cybercafés que d'acheter des livres auprès des librairies, car le contenu des livres qu'ils veulent acheter peut être tiré dans l'Internet.

Nous allons voir les problèmes concernant le plan technique.

2.3. Problèmes sur le plan technique

Ils s'exposent sous ces trois aspects : l'existence des matériels non appropriés, l'absence de technique d'approvisionnement bien appropriée, le manque de formation.

2.3.1. Matériels non appropriés

Actuellement, il existe des machines qui ne peuvent jamais utiliser car elles ne sont pas adaptées aux travaux de l'atelier.

Cette situation est défavorable pour la TPFLM.

2.3.2. Technique d'approvisionnement non efficace

La politique de l'approvisionnement est un élément clé de la gestion de stock. Avant toute décision d'achat, l'entreprise devrait d'abord recenser les potentiels fournisseurs, évaluer leur offre tant sur le délai accordé que sur la qualité et le prix du produit offert et sélectionner celui qui donne le plus de satisfaction.

De ce fait, notre principe consiste à réaliser une analyse comparative des avantages proposés par les fournisseurs. De plus, l'entreprise devrait aussi connaître son niveau de stock avant de s'approvisionner.

La TPFLM ne dispose pas d'une technique d'approvisionnement bien appropriée. Cela est vérifié par un surplus de stocks. Elle continue à produire et à acheter des marchandises.

2.3.3. Manque de formation

Pour pouvoir suivre les exigences du marché, les produits doivent être bien préparés dès leur conception. Dans une entreprise, la qualité des produits dépend de la meilleure orientation des travaux d'exploitation. Cela exige un bon niveau technique des employés.

Pour le cas de la TPFLM, la formation pour les travailleurs au niveau de l'atelier de production est insuffisante. Cela peut s'expliquer par exemple, par le non maîtrise des machines. Par conséquent, cela entraîne la non-conformité de la qualité des services.

En résumé, ce chapitre nous a montré les résultats du diagnostic. Ces derniers consistent à apporter les critiques concernant la situation économique et financière de la TPFLM ainsi que son organisation interne.

D'une part, l'équilibre financier n'est pas respecté. De plus, elle a subi un risque d'illiquidité causé par l'insuffisance de fonds de roulement et l'augmentation des charges. En outre, la société n'est pas rentable économiquement et financièrement. Ce sont des problèmes liés à la situation économique et financière de la société.

D'autre part, concernant son organisation interne, elle a rencontré divers problèmes au niveau de sa fonction comptabilité, sa fonction commerciale, sur le plan technique.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Bref, le diagnostic des états financiers permet de porter un jugement précis sur la santé financière de l'entreprise. Il montre la manière dont la structure financière et la structure d'exploitation ont évolué dans le passé et détermine les causes de cette évolution. Les informations concernant le fonctionnement interne de l'entreprise et sur son environnement sont aussi nécessaires.

Nous avons analysé le bilan et le compte de résultat dans le premier chapitre dans lequel nous avons tiré les points positifs et négatifs de la société.

Dans le deuxième chapitre, nous nous sommes intéressés seulement sur les points faibles de la société tant sur sa structure financière que sur son organisation interne.

Dans ce cas, la société est en difficulté du fait de non respect de l'équilibre financier. Le problème concerne le fonds de roulement et la situation de liquidité de la société.

D'ailleurs, nous avons pu tirer que des problèmes surviennent à cause de manque de contrôle périodique, l'inexistence du département marketing efficace, le manque de formation personnelle et surtout faute de technique de l'approvisionnement.

Après avoir analysé les différents points forts de la société et des problèmes auxquels elle fait face, des solutions possibles peuvent être proposées à la société afin de remédier à ses faiblesses.

TROISIEME PARTIE

**PROPOSITIONS
D'ACTIONS**

**RECOMMANDATIONS
GENERALES**

**RESULTATS
ATTENDUS**

INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE

Cette partie consiste à proposer des solutions en vue de l'amélioration de la situation financière de la TPFLM.

Elle a pour objet de redresser sa structure financière en soulevant les divers problèmes que nous avons tirés ci-dessus.

En fait, cette partie met en considération la deuxième étape du diagnostic financier : la prévision et les recommandations, cela consiste à proposer des solutions pour préparer les décisions financières.

Donc, cette troisième partie se divise en trois chapitres :

- Le premier chapitre consiste à proposer des actions afin de réviser la situation financière de la TPFLM et son fonctionnement interne.
- Ensuite, le deuxième chapitre englobe les recommandations générales.
- Enfin, le troisième chapitre vise à donner les résultats attendus du point de vue économique, social et surtout financier à savoir au niveau de la trésorerie et de la rentabilité.

CHAPITRE I : PROPOSITIONS D' ACTIONS

Dans ce chapitre, deux cas vont faire l'objet d'une étude concernant la recherche d'une structure financière optimale pour la société.

Ainsi, il se subdivise en deux sections :

- les solutions correspondantes à la situation économique et financière ;
- les solutions concernant le fonctionnement interne.

SECTION 1 : SOLUTIONS CORRESPONDANTES A LA SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE LA TPFLM

Afin de résoudre la situation non équilibrée de la société, il faut adopter un redressement de cette situation. Cette idée se base sur trois idées essentielles à savoir :

- l'amélioration de l'équilibre financier ;
- la minimisation du risque ;
- le renforcement de la rentabilité.

1.1. Amélioration de l'équilibre financier de la TPFLM

Cette partie consiste à tenir la structure financière à long terme, à moyen terme et à court terme, dans laquelle nous avançons au rétablissement des fonds de roulement, l'allègement des stocks et le renforcement de la trésorerie.

1.1.1. La reconstitution du fonds de roulement

La reconstitution du fonds propre permet d'équilibrer la structure financière à nouveau et de remédier à sa fragilité.

Plus précisément, elle permet d'accroître les capitaux permanents et le fonds de roulement.

La société peut procéder à des propositions suivantes :

- diminution des emplois à long terme ;
- augmentation des ressources permanentes.

a. Diminution des emplois à long terme

La diminution des emplois stables contribue à l'amélioration du fonds de roulement net global qui est l'un des facteurs majeurs pour avoir une marge de

sécurité satisfaisante. Son fonctionnement repose sur le désinvestissement ou la cession des actifs. Or, comme nous l'avons vu, il existe des machines non exploitées dans l'atelier, donc, il est préférable que ces machines devraient être cédées afin de compléter le fonds de roulement. Il en est de même pour les matériels déjà remplacés.

b. Augmentation des ressources permanentes

La structure financière d'une entreprise est équilibrée si la valeur des ressources durables est importante par rapport à celle des emplois stables. Dans notre cas, c'est le cas contraire. Donc, pour qu'il y ait équilibre financier, il faut augmenter le résultat de l'exercice.

Cela nécessite une augmentation du chiffre d'affaires, un contrôle des consommations. En d'autre terme, cela demande une performance commerciale.

1.1.2. Besoin en Fonds de Roulement

La réduction du besoin en fonds de roulement constitue une des meilleures façons pour l'amélioration de la structure financière.

Afin d'accomplir cette action, il faut recourir à l'amélioration de la gestion des stocks, à la diminution du volume des créances et à l'augmentation des dettes fournisseurs.

a. L'amélioration de la gestion des stocks

La réalité pour l'entreprise est de ne pas garder en stock que le niveau minimum nécessaire de matières premières, de marchandises et de produits finis. Cela exige des prévisions des besoins de consommation. De plus, un planning de production annuelle doit être mis à leur disposition.

De ce fait, il faut accélérer la vitesse de rotation surtout les produits finis et les marchandises. Ces mesures sont prises dans le but de réduire au minimum la quantité des stocks.

b. La diminution du volume des créances

L'idéal pour une entreprise est que les dettes fournisseurs augmentent et les créances clients diminuent. Pour le cas de la société, le délai de crédit accordé aux

clients s'est élevé de 10 jours. C'est pour cela qu'il faut récupérer les créances surtout celles auprès des gros clients afin de diminuer les créances clients.

1.1.3. Amélioration de la trésorerie

La trésorerie de la société s'est améliorée en 2009. Pourtant, elle a une insuffisance d'illiquidité immédiate. Cette situation est causée par le déficit de fonds de roulement. Dans ce cas, la société occupe en même temps le financement à long terme et le besoin à court terme. C'est pourquoi qu'il faut suivre l'optimisation de la gestion de trésorerie est nécessaire, l'évolution des charges. Cela permet d'établir une prévision annuelle et quotidienne de la trésorerie afin que la société ne se trouve pas en situation d'illiquidité.

1.2. Renforcement de la rentabilité

Pour que la société puisse sortir de la crise économique, il faut qu'il réussisse à rentabiliser son exploitation le plus vite possible. Par conséquent, la solution consiste à accroître l'activité et à réduire les coûts.

1.2.1. L'accroissement du niveau d'activité

Accroître le niveau d'activité signifie augmenter le volume de production dans le but de créer une forte valeur ajoutée. Pour cela, l'entreprise doit stimuler les ventes et déterminer à l'avance la production annuelle et la vente prévisionnelle.

Il est impossible d'augmenter le niveau de production si l'entreprise ne peut pas réaliser un bon chiffre d'affaires. Alors, elle doit commencer par la stimulation des ventes en améliorant sa gestion commerciale. Cette proposition est expliquée dans la section suivante.

1.2.2. Réduction des charges d'exploitation

Pour renforcer la rentabilité de la société, il est préférable de réduire les charges engagées dans l'exploitation de l'entreprise. Nous proposons les actions suivantes :

- Limitation des achats ;
- Réduction des charges du personnel ;
- Allègement des charges opérationnelles.

a. Limitation des achats

Ces achats concernent surtout les matières consommables : les marchandises, les fournitures. En fait, l'achat des marchandises dépend des besoins de la clientèle. En conséquence, il est nécessaire d'une part, de connaître le marché et d'autre part, de bien gérer l'approvisionnement pour que les stocks atteignent le niveau minimum.

b. Réduction des charges du personnel

Durant les trois exercices 2007, 2008 et 2009, des lourdeurs des charges de personnel ont été constatées à cause de la hausse des charges sociales et les autres avantages. Pour remédier à cela, des mesures peuvent être prises par la société. Ces dernières consistent à réduire certains avantages dont bénéficie le personnel jusqu'à ce que la situation se redresse et que l'activité est en bonne marche. En principe, cette solution ne mérite pas d'être retenue car elle dépend seulement de la décision de la société.

c. Allègement des charges opérationnelles

Nous avons constaté que les charges opérationnelles ont beaucoup augmenté. Pour corriger cela, il faut éliminer le plus possible les amendes et les pénalités. De plus, le suivi des clients est aussi nécessaire pour qu'il n'y ait pas des créances irrécouvrables.

Nous avons précédemment proposé des actions sur la structure financière et économique de la société, ainsi, nous allons voir celles au niveau de son fonctionnement interne. Ces propositions sont interdépendantes.

SECTION 2 : SOLUTIONS PROPOSEES AU NIVEAU DE L'ORGANISATION INTERNE DE LA TPFLM

2.1. Rétablissement du système comptable

La fonction comptabilité tient une grande place dans l'entreprise. C'est pourquoi, il faut la rétablir. Afin d'améliorer le système comptable, ces propositions doivent être prises en compte :

- les états de rapprochement bancaire à temps ;
- l'analyse et le contrôle périodique ;
- l'accélération de l'enregistrement comptable.

2.1.1. Effectuer régulièrement les rapprochements

Concernant le rapprochement bancaire, le travail doit être confié à un employé ayant des spécialités sur les opérations de banque. Cet employé doit aussi exécuter des suivis et des vérifications systématiques sur les chèques annulés et les virements bancaires. Il est également recommandé de faire contrôler les états de rapprochement par des personnes hiérarchiquement supérieures par exemple le responsable financier.

Afin de réaliser les états de rapprochement bancaire, le responsable devrait mettre en place un système de suivi des pièces justificatives non reçues. Au cas où la banque n'envoie pas les relevés de comptes, les avis de débit ou de crédit à une date précise, il doit les réclamer systématiquement.

2.1.2. Mise en place d'un système de contrôle et d'analyse périodique des comptes

La situation des soldes fournisseurs de la comptabilité doit être rapprochée périodiquement. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place un système de suivi des règlements des fournisseurs permettant de séparer les factures déjà payées et celles restant en instance de paiement. Ce système permet d'identifier les soldes restant dus.

Pour éviter les erreurs des informations comptables et anéantir l'omission de certains enregistrements, le chef comptable doit procéder périodiquement à l'analyse et au suivi de tous les comptes. Les comptes tiers devront faire l'objet d'une analyse approfondie avant d'être soldés. Au cas où certains d'entre eux ne sont pas soldés, le comptable doit chercher les origines des soldes en identifiant les clients qui n'ont pas effectués de versements ou les fournisseurs qui n'ont pas été payés et de passer ensuite les écritures de régularisation.

Le contrôle et l'analyse de ces comptes doivent faire tous les mois. Cela permet, en plus, de diminuer les écritures de redressement et de faciliter les travaux de fin d'exercice, c'est-à-dire, à la clôture de l'exercice, le comptable aura le temps de bien effectuer les travaux d'inventaire et de bien établir les états financiers.

2.1.3. Accélération de l'enregistrement comptable

Le seul moyen d'accélérer l'enregistrement des opérations comptables est l'activation de la circulation des pièces justificatives. Le responsable doit :

- fixer un délai précis pour le traitement d'un dossier au niveau de chaque service et déterminer le temps nécessaire pour le passage de ce dossier d'un service à un autre,
- mentionner ce délai dans la procédure qui prend part à la réception et à la transmission du dossier.

D'ailleurs, le responsable de la comptabilité doit faire des efforts pour passer les écritures au jour le jour et opération par opération dès l'arrivée des pièces justificatives. Plus précisément, il a besoin d'être formé et sensibilisé du système comptable pour la bonne marche de l'entreprise. Ce responsable doit éviter le retard de l'enregistrement des opérations.

2.2. Propositions au niveau de la fonction Commerciale

Le volume des ventes d'une entreprise dépend beaucoup sur ses activités commerciales. En fait, l'augmentation du chiffre d'affaires résulte de la performance commerciale d'une entreprise.

Donc, pour être plus compétitif sur le marché et pour favoriser les entrées de trésorerie, nous pensons que la société aurait intérêt à pratiquer des stratégies commerciales efficaces permettant d'attirer des clients et de motiver leurs achats.

Ainsi, nous proposons quatre solutions : le respect de la politique de vente, la création des canaux de distribution, le renforcement de la campagne publicitaire, la conception de nouveaux produits et enfin, la responsabilité de l'Etat.

2.2.1. Fixation de la politique de vente

La mission commerciale doit essayer de respecter au maximum la politique de crédit consistant à exiger plus le paiement au comptant de la part des clients pour que la valeur des créances clients n'augmente pas à la fin de l'exercice. Pour l'établissement des factures, le responsable doit faire attention et exécuter un petit contrôle à chaque fois avant de les envoyer à d'autres services.

2.2.2. Création des canaux de distribution

Dans le but de rendre la gestion commerciale efficace, nous proposons à la TPFLM d'étendre son circuit de distribution. Il faut augmenter le nombre de points de vente. Pour cela, l'entité doit implanter des espaces de vente aux provinces pour faciliter la distribution des produits hors d'Antananarivo.

De plus, l'insuffisance des moyens de transport entraîne un retard sur la livraison. Ce retard conduit à une insatisfaction de la clientèle. Ce problème ne peut pas obliger la société de vendre des matériels puisque nous connaissons que l'acquisition des immobilisations augmente les emplois stables, et cela conduit à un problème de trésorerie.

Donc, nous pouvons tirer en conséquence qu'il sera préférable de créer des librairies non centrées en ville pour faciliter le transport.

2.2.3. Renforcement de la campagne publicitaire

Pour stimuler les ventes, la TPFLM doit mener avec efficacité des campagnes publicitaires. Ces derniers ont principalement pour but d'attirer les consommateurs vers ses produits et services et de conquérir des clients potentiels. Pour cela, elle peut utiliser les médias : la radio, la télévision, les revues spécialisées ou faire des affiches. La publicité sur Internet est également une solution.

2.2.4. Conception de nouveaux produits

Pour être compétitive sur le marché, l'esprit de créativité serait utile puisque le contenu des livres devrait être renouvelé chaque année. Les besoins des clients évoluent dans le temps qu'ils aient toujours besoin de quelque chose de nouveau.

Ce n'est pas seulement pour le contenu des livres mais aussi les modèles d'invitation, de carte de visite, de brochures, d'affichages, de calendriers...

2.2.5. La responsabilité de l'Etat

Les concurrents indirects de la TPFLM sont la technologie et les micro – éditions. Ce sont des blocages sur l'évolution du volume des ventes de la société, entre autre l'évolution du chiffre d'affaires de la société.

Il n'y a pas de mesures exactes à prendre mais cela dépend de la politique de l'Etat, par exemple, rendre les micro – éditions en marché formel.

Mais nous pouvons prendre comme solution, le renforcement de la gestion commerciale pour convaincre le public afin d'augmenter le chiffre d'affaires.

2.3. Propositions sur le plan technique

Il est important de résoudre les problèmes sur le plan technique parce que la production tient une grande place dans une entreprise industrielle. Cela dépend du responsable technique.

Par conséquent, nous avons proposé ces solutions : cession des matériels non appropriés, pratique de politique d'approvisionnement efficace, et enfin la nécessité de la formation personnelle.

2.3.1. Cession des machines non appropriées

Comme nous le savons, l'entreprise ne peut pas acquérir des immobilisations sinon il y a un déséquilibre financier. Alors nous jugeons important que la TPFLM cède ses matériels non adaptés aux travaux des clients, c'est-à-dire, ce sera mieux qu'elle procède à la cession des matériels non inexploités.

2.3.2. Technique d'approvisionnement efficace

Il serait opportun pour la TPFLM, dans le cadre d'une politique d'approvisionnement efficace, de procéder à un suivi des matières premières 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 premières 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.

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

2.3.3. Procéder à la formation du personnel

« La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et des supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux des personnels sans oublier l'accomplissement adéquate de leur tâche actuelle ».¹³

Pour la société, la formation pour les travailleurs au niveau de l'atelier de production est insuffisante, cela est vérifié par le non maîtrise des machines. D'où, il est favorable pour la société de mettre en place un plan de formation en fonction du besoin de la situation. Elle se fait par réunion des personnels, par l'apprentissage et l'appui par poste de travail ou par le recours aux services extérieurs.

Pour conclure le premier chapitre, nous avons proposé quelques actions dans le but de:

- redresser la situation financière de la TPFLM : l'appréciation de l'équilibre financier et l'augmentation de la rentabilité ;
- de rénover son organisation interne : au niveau de la comptabilité, au niveau de la fonction commerciale ainsi que sur le plan technique.

Ainsi, les solutions proposées ci-dessus sont interdépendantes. Nous allons faire maintenant une synthèse de ces solutions et en donner des recommandations dans le chapitre suivant.

¹³ Cours de Gestion des Ressources Humaines, 4^{ème} année, A.U. 2008 – 2009.

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS GENERALES

Dans ce chapitre, nous allons réunir les points essentiels pour la restructuration de la situation financière de la TPFLM.

En fait, les problèmes que la TPFLM a rencontrés se sont basés sur le manque de suivi et contrôle des comptes des tiers, la prévision, les stratégies marketing non efficaces. Ainsi, les solutions que nous avons retenues sont :

- Tenue des échéanciers fournisseurs ;
- Etablissement des prévisions ;
- Renforcement du département commercial et marketing.

SECTION 1 : TENUE DES COMPTES FOURNISSEURS ET DES COMPTES CLIENTS

Afin d'améliorer la situation de la société, il est recommandé de suivre et de contrôler :

- les comptes fournisseurs : les factures déjà payées et en instance de paiement ;
- les comptes clients (surtout les gros clients) : pour éviter l'augmentation des créances clients.

Nous allons proposer une fiche des échéanciers fournisseurs. Cette fiche est tenue par le responsable de l'approvisionnement.

Tableau n°21 : Fiche des échéanciers fournisseurs

Nom fournisseur : SODIM

Date achat	Libellés n° FA Produits	Date livraison	Montant	Avance	Payé par	Date avance	Reste à payer	Echéance	Payé par	Date paiement reste
26/03/10	FA 32C env.	28/03/10	100000	40000	BOA n°.....	28/03/10	60000	06/04/10	BOA n°.....	06/04/10

Source : Réflexion personnelle

SECTION 2 : ETABLISSEMENT DES PREVISIONS

Les prévisions sont très importantes dans la gestion d'une entreprise dans lesquelles soutiennent les programmes d'action opérationnels pour chaque fonction généralement dans un an: approvisionnement, investissement, production et vente. Ces programmes ont des implications financières qui sont reprises dans des budgets prévisionnels.

2.1. Etats financiers prévisionnels

L'élaboration des états financiers prévisionnels aide l'entreprise à détecter à l'avance les difficultés financières qui peuvent survenir.

Ils sont de deux sortes :

- le compte de résultat prévisionnel ;
- le bilan prévisionnel.

2.1.1. Le compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel est un tableau présentant une estimation raisonnable des ventes, de production, des charges de distribution, des charges administratives, du profit ainsi que d'autres grandeurs d'intérêts financiers.

Nous pouvons dire qu'il est nécessaire de prévoir les ventes (chiffre d'affaires) et également la production y compris la main d'œuvre et les matières premières utilisées. Il est aussi important de déterminer à l'avance les frais de distribution et les frais administratifs.

Nous allons établir des tableaux représentant ces prévisions.

Tableau n°22 : Vente prévisionnelle

Eléments	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin		Totaux
Quantité								
Vente HT								
TVA								
TTC								

Source : Cours de Gestion Prévisionnelle, 3^{ème} année Gestion, A.U. 2007 – 2008.

Tableau n°23 : Planning de production annuelle

Eléments	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin		Totaux
Quantité								
Matières premières								
Main d'œuvre								
Frais opérationnels								
Frais fixes								
Amortissement								
Totaux								
TVA déductible								

Source : Cours de Gestion Prévisionnelle, 3^{ème} année Gestion, A.U. 2007 – 2008.

Tableau n° 24 : Prévision des charges de distribution et des charges administratives

Eléments	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin		Totaux
Distribution								
Administratives								
TVA								
TTC								

Source : Cours de Gestion Prévisionnelle, 3^{ème} année Gestion, A.U. 2007 – 2008.

A partir de ces tableaux, nous pouvons avoir la connaissance sur la valeur ajoutée d'une entreprise et la productivité du personnel.

Certaines informations sur le compte de résultat sont complétées par la prévision du bilan et celle de la trésorerie.

Nous allons établir maintenant le compte de résultat prévisionnel.

Tableau n°25 : Compte de résultat prévisionnel

RUBRIQUES	Valeur actuelle	Valeur prévisionnelle
Chiffre d'affaires		
Production stockée		
Matières premières		
Autres consommations		
Valeur ajoutée		
Subvention		
Main d'œuvre		
Impôts		
Excédent brut d'exploitation		
Produits opérationnels		
Charges opérationnelles		
Amortissements		
Provisions		
Résultat opérationnel		
Produits financiers		
Charges financières		
Résultat financier		
Résultat avant impôts		
Impôts sur résultat		
Produits des activités ordinaires		
Charges des activités ordinaires		
Résultat net		

Source : Réflexion personnelle

2.1.2. Le bilan prévisionnel

Le bilan prévisionnel est le reflet de la situation financière future de l'entreprise. Il appuie le compte de résultat prévisionnel et permet de prévoir les mouvements des capitaux ainsi que d'examiner et évaluer chaque poste séparément.

L'élaboration du bilan prévisionnel se base sur les prévisions de tous les postes de l'actif et du passif.

D'abord, comme nous l'avons vu dans la deuxième partie, le fonds de roulement est négatif, donc, il faut prévoir les investissements.

Tableau n°26 : Budget des investissements

Eléments	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin		Totaux
Matériel								
TVA								
TTC								

Source : Cours de Gestion Prévisionnelle, 3^{ème} année Gestion, 2008.

Ensuite, il est aussi nécessaire pour la TPFLM de rendre efficace la gestion des approvisionnements. Cela permet à réduire le risque de surstockage. L'idéal pour la société est que les stocks atteignent le niveau minimum.

La mauvaise gestion de l'approvisionnement nuit parfois à la rentabilité de la société car ils tiennent un rôle important dans l'entreprise.

Le problème est l'augmentation de la valeur des stocks de marchandises, sa durée de rotation a augmenté. Pour faire diminuer la vitesse de rotation, le responsable serait amené à faire sortir périodiquement un état récapitulatif des achats, les consommations et les ventes.

Quant aux produits finis, il est nécessaire de prévoir la production annuelle afin de réduire les achats de matières.

Ainsi, cet état récapitulatif se présente comme suit :

Tableau n°27 : Etat récapitulant les achats, les consommations et les ventes**Etat du 01/01/10 au 31/01/10**

Matières premières						
Nom	Achats de marchandises			Vente		
Cuir noir	Date d'achat	Quantité achetée	Montant	Date de consommation	Quantité consommée	Travaux
	02/03/10	25 pieds	x	03/03/10	3	Reliure Tiona Fihirana
	21/03/10	10 pieds	x	24/04/10	5	Reliure Album Fihirana

Source : Réflexion personnelle

Marchandises					
Nom	Achats de marchandises			Vente	
Plaque en bois feuille	Date d'achat	Quantité achetée	Montant	Date	Quantité vendue
	10/03/10	15	15 000	23/03/10	3
				10/04/10	5

Source : Réflexion personnelle

Produits finis					
Nom	Production		Vente		
Fihirana GM	Date de production	Quantité produite	Montant	Date	Quantité vendue
	01/04/10	1000	15 000	03/04/10	750
				04/04/10	250

Source : Réflexion personnelle

Il est aussi nécessaire de planifier les approvisionnements. Nous allons établir un tableau représentant la planification des approvisionnements.

Tableau n°28 : Planification des approvisionnements

Eléments	Stocks			Approvisionnements		
	Entrées	Sorties	Stocks	Achat HT	TVA	Achats TTC
Stock initial						
Janv.						
Fév.						
Mars						
Avril						
Mai						
Juin						
.....						
Totaux						

Source : Cours de Gestion Prévisionnelle, 3^{ème} année Gestion, 2008.

A partir de ces tableaux, nous pouvons établir le bilan prévisionnel.

Tableau n°29 : Actif prévisionnel

Actifs	Valeur actuelle	Valeur prévisionnelle
Immobilisations		
Amortissements		
Total Actif non courants		
Stocks et en-cours		
Créances clients		
Trésorerie		
Total Actif courants		
Total des actifs		

Source : Réflexion personnelle

Tableau n°30 : Passif prévisionnel

Capitaux propres et passifs		
Capital		
Réserves		
Résultat		
Total des capitaux propres		
Dettes à long terme		
Subvention d'investissement		
Total des passifs non courants		
Fournisseurs		
Découverts bancaires		
Total des passifs courants		
Total des capitaux propres et passifs		

Source : Réflexion personnelle

2.2. Prévisions de la trésorerie

La société a une insuffisance de la liquidité immédiate. Cela signifie qu'elle n'est pas capable de payer ses dettes à court terme (fournisseurs et autres dettes) par le biais de ses disponibilités. C'est pour cela que les prévisions annuelle et quotidienne de trésorerie sont nécessaires.

2.2.1. La prévision annuelle de trésorerie

Le budget de trésorerie permet d'évaluer le besoin de financement et de négocier les lignes de crédit à court terme nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. De plus, il vérifie la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues par exemple, l'augmentation du besoin en fonds de roulement, le remboursement d'emprunts.

Le budget se décompose en quatre tableaux : les encaissements, les décaissements, la TVA et la trésorerie.

Le tableau des encaissements représente tous les flux entrants de trésorerie.
Ce sont : les règlements clients, les acomptes versés par les clients, les emprunts...

Tableau n°31 : Budget des encaissements

ELEMENTS	TTC	Janv.	Fév.	Mars	Avril	...	Déc.
Créances :							
- locaux							
- étrangers							
Vente HT :							
- Manufactures							
- Marchandises							
Travaux							
Autres encaissements*							
Total des encaissements							

Source : Cours de Gestion de Trésorerie, 3^{ème} année Gestion, 2008.

* Immobilisations, emprunts, ...

Ensuite, le tableau des décaissements contient par contre tous les éléments sortants de la trésorerie. Ce sont les achats de matières, les frais de personnel, les décaissements fiscaux,...

Tableau n°32 : Budget de TVA

ELEMENTS	TTC	Janv.	Fév.	Mars	Avril	...	Déc.
TVA collectées							
TVA déductibles							
TVA à décaisser							
Règlement de la TVA							

Source : Cours de Gestion de Trésorerie, 3^{ème} année Gestion, 2008.

Tableau n°33 : Budget des décaissements

ELEMENTS	Janv.	Fév.	Mars	Avril	...	Nov.	Déc.
Fournisseurs							
Achats consommés :							
- matières premières...							
- marchandises							
Personnels							
Frais financiers							
Remboursement							
Autres décaissements*							
Total des décaissements							

Source : Cours de Gestion de Trésorerie, 3^{ème} année Gestion, 2008.

* Investissement, dettes, amortissement, ...

Enfin, sur ce tableau apparaissent la somme des encaissements et la somme des décaissements de manière mensualisée. Compte tenu du solde de début de période, le solde de la trésorerie pourra être calculé mois par mois.

Le budget de trésorerie est établi afin de prévoir les ressources de financement adaptées en cas d'insuffisance de trésorerie ou inversement dans le but de prévoir les placements financiers en cas d'excédent. Il permet également d'envisager les frais financiers.

Tableau n°34 : Budget de trésorerie

ELEMENTS	TTC	Janv.	Fév.	Mars	Avril	...	Déc.
Trésorerie initiale							
Encaissements							
Décaissements							
Trésorerie finale							

Source : Cours de Gestion de Trésorerie, 3^{ème} année Gestion, 2008.

2.2.2. La prévision à court terme de trésorerie

La prévision à court terme fait partie de la gestion quotidienne de trésorerie. Cela permet d'atteindre l'objectif de la trésorerie zéro. Chaque jour, la trésorerie d'une entreprise varie en fonction des mouvements des encaissements et des décaissements d'où la nécessité de suivre journalièrement la trésorerie et de prévoir les mouvements sur un horizon d'un mois.

Il s'agit de positionner toutes les opérations de crédit et de débit en date de valeur au lieu de les enregistrer à leur date d'opération. Le positionnement sera effectué pratiquement sur une fiche de suivi de trésorerie ou FST qui se présente comme suit :

Tableau n°35 : Fiche de Suivi de Trésorerie

MOUVEMENTS / DATE	1	2	3	4	5	6	...	31
<u>Recettes :</u>								
- Remise d'espèce								
- Remise de chèque sur caisse								
- Remise de chèque hors place								
- Effets remis à l'encaissement								
- Virement reçu								
- Effets remis à l'escompte								
TOTAL DES RECETTES								
<u>Dépenses :</u>								
- Retrait d'espèce								
- Virement émis								
- Chèque émis								
- Effets domiciliés								
TOTAL DES DEPENSES								
Solde avant décision								
<u>Décisions :</u>								
- Escomptes								
- Placements								
SOLDE APRES DECISION								

Source : Cours de Gestion de Trésorerie, 3^{ème} année Gestion, 2008.

En bref, les prévisions sont très indispensables pour l'entreprise afin qu'elle puisse suivre l'évolution de ses activités : vente, approvisionnement, charges, investissements, production.

SECTION 3 : LE RENFORCEMENT DU DEPARTEMENT COMMERCIAL ET MARKETING

La TPFLM a rencontré plusieurs difficultés à cause de la non performance commerciale. Cela est vérifié par le surstockage des produits finis et des marchandises, cela est aussi causé par la faible augmentation du chiffre d'affaires.

En fait, le « département commercial et marketing » a existé auparavant. D'ailleurs, il est important de les distinguer.

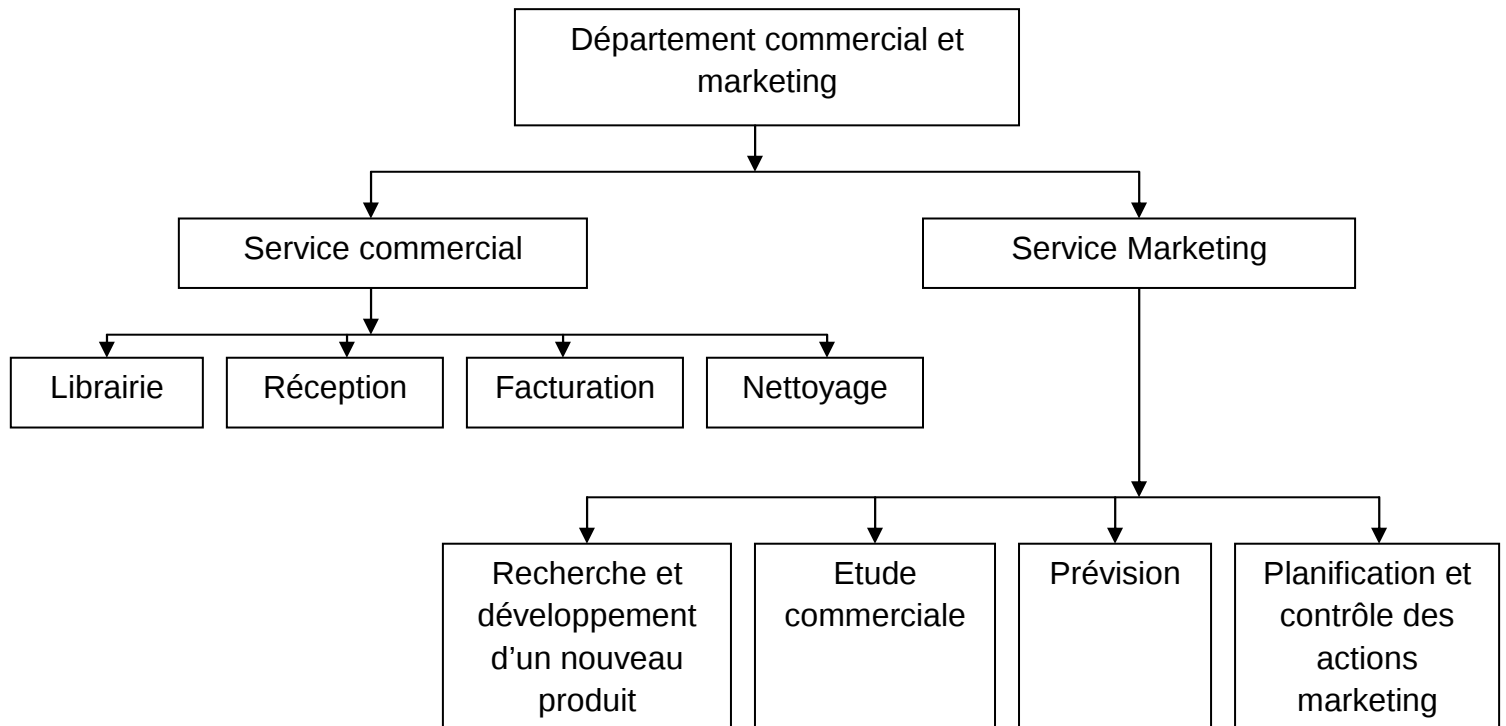
Le département commercial s'occupe en général de la gestion des vendeurs, de l'organisation de la distribution tandis que le service marketing s'occupe de plusieurs tâches à la fois dont :

- la recherche et le développement de nouveau produit ;
- la planification et le contrôle des actions commerciales ;
- la prévision des ventes.

Le renforcement de ce département apportera beaucoup d'avantages pour la TPFLM dont l'augmentation de la clientèle, du chiffre d'affaires et ainsi la rentabilité car le marketing permet de s'ouvrir à d'autres marchés et d'acquérir de nouveaux clients.

En conséquence, nous allons proposer un tel organigramme de la fonction commerciale et marketing.

Figure n° 4 : Organigramme proposé pour le renforcement du département commercial et marketing



Source : Cours de Marketing, 2^{ème} année Gestion, 2007.

Service Marketing

La maîtrise du marché est un grand atout pour une entreprise sur le plan concurrentiel.

Le marketing est un état d'esprit dont le contenu est la réceptivité vis-à-vis du marché et la créativité.

La question qui peut se poser est : « Tout produit fabriqué ou vendu répond-il et correspond-il exactement aux besoins des consommateurs ? ». Cela signifie que les dirigeants doivent être à l'écoute du marché.

En conséquence, il est nécessaire d'introduire, dans le département commercial et marketing :

- le service « Recherche et développement d'un nouveau produit » pour la conception et le renouvellement du contenu des livres ;
- le service « Prévision » qui consiste à faire des prévisions sur la vente ;

- le service « Planification et contrôle des actions marketing ». Cela renferme des remèdes sur les actions dans l'année précédente, par exemple, améliorer l'action communication, promotion...

En conclusion, ce chapitre a montré qu'il est avantageux pour la TPFLM de tenir les échéanciers fournisseurs et les fiches clients, de faire les prévisions et de renforcer au mieux le département commercial et marketing.

Ces recommandations sont faites pour que la situation financière de la TPFLM soit redressée pour assurer sa survie.

CHAPITRE III : RESULTATS ATTENDUS

L'application de solutions proposées a des incidences sur la situation financière et économique de la TPFLM.

Ainsi, nous allons citer les résultats :

- au point de vue économique ;
- au point de vue social ;
- au point de vue financier : au niveau de la structure, au niveau de la rentabilité.

SECTION 1 : DU POINT DE VUE ECONOMIQUE

L'impact économique de l'amélioration du système financier de la société concerne le développement dans toutes les instances.

Elle contribuera à la création de la valeur ajoutée qui influe l'augmentation du PIB et du PNB.

De plus, le maintien de la rentabilité à un niveau satisfaisant est une condition nécessaire à la bonne marche de l'entreprise. Les effets induits de la rentabilité s'exercent également sur l'économie, dans son ensemble.

La rentabilité permet d'améliorer l'épargne nationale.

SECTION 2 : DU POINT DE VUE FINANCIER

Nous exprimons maintenant les résultats attendus au niveau de structure financière de la TPFLM, c'est-à-dire les résultats tenant compte l'équilibre financier, et aussi ceux attendus au niveau de sa rentabilité.

2.1. Résultats attendus au niveau de la structure de la TPFLM

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

- Les fournisseurs auront plus de confiance à la société et lui accorderont beaucoup plus d'avantages grâce à la tenue et le suivi des comptes fournisseurs ;
- Les risques de rupture de stock ou de surstockage seront réduits au minimum à cause d'un bon planning des approvisionnements ;

- La société 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 ;
- Elle aura de l'équilibre financier pour garder sa pérennité, c'est-à-dire il y aura un excédent de fonds de roulement, la diminution du besoin en fonds de roulement.

2.2. Résultats attendus quant à la rentabilité de la TPFLM

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

- Les outils d'exploitation mis en œuvre rapporteront plus de richesses supplémentaires après avoir contrôlé ses charges ;
- La société créera plus de la valeur ajoutée ;
- Elle aura des personnels compétents à cause de la formation ;
- La société réalisera un bénéfice à la fin d'exercice à cause de la limitation des charges d'exploitation, et surtout l'augmentation du niveau de vente ;
- Elle sera compétitive par rapport à ses concurrents : elle pourra attirer le public à cause de renforcement de la stratégie marketing. Cela conduira à un niveau élevé de vente.

Bref, la TPFLM pourra aussi mettre en place en sécurité son niveau financier en améliorant davantage sa rentabilité et sa structure financière.

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons dire que les propositions d'actions conduiront à l'amélioration de la situation financière de la TPFLM. De plus, ce n'est pas seulement à la société mais aussi sur le plan économique et sur le plan social.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

En résumé, les actions proposées à la TPFLM consistent au redressement financier, cela signifie qu'il faut tenir compte l'équilibre financier, c'est-à-dire maintenir l'équilibre entre les trois fonctions : investissement, financement et exploitation. De plus, il faut maintenir la rentabilité, c'est-à-dire l'amélioration du niveau d'activité et la limitation des charges.

En outre, les propositions d'actions contribuent à réorganiser le fonctionnement interne de la TPFLM. Cela consiste à redynamiser la comptabilité, le département commercial et marketing ainsi que le département technique.

De plus, parmi les actions proposées, la tenue des échéanciers fournisseurs, les prévisions, le renforcement du département commercial et marketing sont choisis comme importants dans le but d'améliorer la situation financière de la TPFLM.

En plus de cela, dans le dernier chapitre, les actions retenues pour le redressement ont des impacts positifs sur le plan économique ainsi que sur le plan financier : au niveau de la structure et la rentabilité de la TPFLM.

CONCLUSION

Au terme de l'étude de la situation actuelle de la TPFLM et de la rentabilité ainsi que son fonctionnement interne, nous avons pu faire sortir les problèmes suivants.

L'équilibre financier n'est pas respecté. Cela est vérifié par le déficit de fonds de roulement. Le niveau de sa trésorerie à la fin de l'année 2009 est trop important, ce qui peut supposer que les capitaux engagés ne participent pas efficacement à ses activités. La vitesse de rotation des stocks de marchandises est encore trop longue, cela se traduit par le fait que la société immobilise une trop importante somme d'argents.

De plus, en 2009, les créances clients ont augmenté en même temps que les dettes fournisseurs. Cette situation est favorable pour la société, mais cela traduirait un retard sur l'encaissement et la facturation par rapport à l'année précédente.

En outre, la société n'est pas performante tant économiquement que financièrement. Sa rentabilité est plutôt faible à cause du résultat net déficitaire, la non maîtrise des consommations, l'augmentation des avantages sociaux, les autres charges personnelles et les charges opérationnelles telles que les amendes et pénalités, les pertes sur créances irrécouvrables.

D'un côté, sur le plan commercial et marketing, 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. L'insuffisance de communication, les points de vente centrés en ville et la croissance de marchés informels comme les cybercafés et les micro-éditions sont des facteurs de blocage à la compétitivité de la société.

De l'autre côté, sur le plan technique, le système d'approvisionnement non efficace, le manque de formation personnelle et l'existence des matériels non adaptés aux travaux de l'impression conduisent à une faible performance de la société.

D'ailleurs, le manque de suivi et contrôle périodique des comptes, le ralentissement de l'enregistrement comptable posent des grandes difficultés sur la situation financière de la société.

Face à ses faiblesses citées précédemment, pour assurer la rentabilité et de la survie à long terme de la TPFLM, elle doit réagir. Pour ce faire, nous avons proposé les solutions ci-après.

L'établissement des états financiers prévisionnels et la trésorerie prévisionnelle, la planification efficace des approvisionnements, le suivi et le contrôle périodique des comptes des tiers, ainsi que le renforcement du département commercial et marketing rendent la société plus performante.

En effet, toutes ces propositions ont été avancées pour que la TPFLM puisse restructurer au mieux sa situation financière et économique pour garantir sa survie et sa pérennité. De plus, elle pourra 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 fructifiant puisque nous avons eu l'opportunité d'appliquer dans un cas réel une grande partie des connaissances acquises lors des quatre années passées au Département de Gestion, et de nous préparer à affronter le monde professionnel.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

ARMAND Dayan, Manuel de gestion, volume 2, 2^{ème} édition, Ellipses Edition Marketing, 2004, 965 pages.

BATSCH Laurent, Le diagnostic financier, Edition Economica, Paris, 1995, 110 pages.

CHARREAUX Gérard, Finance d'entreprise, Edition Management, 1997, 227 pages.

CONSO Pierre, La gestion financière de l'entreprise, Tome 1, Dunod, Paris, 1985.

GUYOMARC Pol, Dictionnaire de l'entreprise, Hatier, 1993, 190 pages.

GUYONNET Gilles, Les équilibres financiers, Foucher, 1999, 45 pages.

PAPIN Robert, L'art de diriger II, Gestion Finance, volume 2, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2006, 396 pages.

PAUCHER Pierre, Mesure de la performance financière de l'entreprise, Presses Universitaires de Grenoble, 1991, 143 pages.

OECFM, Plan Comptable Général 2005, Jurid'ika.
Guide annoté du PCG 2005.

Note de cours

ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Cours de Gestion de Trésorerie, 3^{ème} année Gestion, Université d'Antananarivo, Année Universitaire, 2007 – 2008.

ARIZAKA Rabekoto Raoul, Cours d'Analyse financière, 2^{ème} année Gestion, Université d'Antananarivo, Année Universitaire 2006 – 2007.

RAHAJARIZAKA Richard, Cours de Gestion des Ressources Humaines, 4^{ème} année Gestion, Université d'Antananarivo, Année Universitaire 2008 – 2009.

RAJAONARISOA Yves, Cours de Marketing, 2^{ème} année Gestion, Université d'Antananarivo, Année Universitaire 2006 – 2007.

RAZAFIMBELO Florent, Cours de Gestion Prévisionnelle, 3^{ème} année Gestion, Université d'Antananarivo, Année Universitaire 2007 – 2008.

Sites Internet visités

http://www.cerpeg.ac-versailles.fr/ressdiscipl/compta/anabilan.htm	12 Juillet 2010
http://geronim.free.fr/compta/analysefin/partie3.htm	20 Juillet 2010
http://www.cession-commerce.com/fiches/comptabilite/lire-et-interpreter-un-compte-de-resultat.htm	22 Juillet 2010

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

	Pages
Annexe I : Matières premières.....	i
Annexe II : Matériels d'imprimerie.....	ii
Annexe III : Attributions des autres postes.....	iii
Annexe IV : Questionnaires auprès du personnel de la TPFLM.....	vi

ANNEXE I

Matières premières

PAPIERS (à différentes couleurs : Blanc, jaune, rose, bull, chrome, vert et bleu)

Mat	Glacé
- Pelure (32 grammes, 40 grammes) - Satiné (64 grammes) - Autocopiants - Offset (70, 80, 100, 150, 240 grammes) - Papier Couché Mat (80 à 150, 250, 300 grammes) - Dossier (160, 180, 250 grammes) - Bristol (240, 250 grammes) - Carton : • Carton Verso Gris • Carton Verso Blanc - Format : • 65 x 100cm • 56 x 92cm • 65 x 50cm • 80 x 100cm	- Papier Couché Brillant

ENCRE

- Encre transparent : impression quadrichromique de couleur Cyan, Magenta Jaune, Noir
- Encre opaque ou pantone de couleur Cyan, Magenta, Jaune, Noir, Doré, Argenté

BALACRON

CUIR

SIMILI CUIR

CALQUES

FILMS ORDINATEURS

PHOTO POLYMERE

FILMS MONTAGE

PLAQUES GTO

MASTERS RISO

Source : Documents internes de la TPFLM et réflexion personnelle

ANNEXE II

Matériels d'imprimerie

1 machine d'impression Offset : PLANETA

1 machine d'impression Offset : SORMZ

1 machine d'impression Offset : HEIDELBERGRON

1 machine typographique

1 plieuse STAHL à poches multipliées

2 piqueuses

1 table tournante pour assemblage

1 massicot droit

1 brocheuse

1 plastifieuse laize

Une flasheuse de haute résolution

Des scanners couleurs et noir et blanc de haute résolution pour tous les documents photographiques couleurs ou noir et blanc jusqu'au format A3.

Des imprimantes et traceurs couleurs de haute résolution pour les faibles tirages et les tirages d'essai.

Un laboratoire de photogravure permettant de grandir les petits et moyens formats.

Des postes PC et Power Macintosh pour les travaux de conception.

Un magasin de stockage.

Source : Documents internes de la TPFLM et réflexion personnelle

ANNEXE III

Attributions des autres postes

Département commercial et marketing

Librairie

Il existe deux types de librairies :

- librairies fixes : il s'agit de vente en détail des produits finis de la TPFLM, de vente ferme des produits provenant des autres éditeurs et de vente consignment.
- librairies mobiles : vendent les livres et autres produits de la TPFLM. Les responsables font un voyage tant dans la ville qu'à l'extérieur.

Réception

Après avoir reçu les clients, le responsable établit la fiche de travail et la faire parvenir au département technique et production.

Le service Réception forme non seulement le représentant du client durant l'exécution du marché mais aussi le représentant de la société face aux clients.

Facturation

Le responsable de la facturation établit les factures que ce soit dans le cadre des travaux d'imprimerie ou vente en gros ou détail de produits finis et de marchandises.

Nettoyage

C'est une sorte de moyen d'attraction de la clientèle.

Département administratif et financier

Service relance client et relations bancaires

Le responsable assure la relation avec les banques, en principe, il devrait respecter les règles de financement : investissement à long terme, facilité de caisse, découvert...

Personnel

Le responsable consiste à :

- établir une fiche de paie,
- régulariser les cotisations aux organismes : le CNaPS, OSTIE...
- trouver le système de motivation
- savoir le taux d'occupation de chaque ouvrier
- savoir la politique de recrutement

Devis

Le responsable établit un devis estimatif d'un travail commandé par le client.

Edition

Il existe trois conditions des travaux d'édition : la théologie, le commerce et la finance.
Le responsable prend la décision sur l'édition.

Approvisionnement

La tâche journalière du gestionnaire de stocks consiste à :

- Vérifier dès qu'une copie de fiche de travail est arrivée, la disponibilité ou non des matières premières et autres intrants.
- Enregistrer les entrées à partir des bons de livraison des fournisseurs et les sorties à partir des documents internes à savoir le bon à couper et le bon de sortie de stock.
- Réapprovisionner quand le stock d'alerte est touché.
- Etablir un inventaire des éléments de stock.

Comptabilité

Le comptable occupe l'enregistrement journalier des opérations courantes, l'établissement des documents de synthèse en fin d'années, la régularisation des opérations relatives aux personnels...

Caisse

Le responsable de la caisse consacre l'encaissement et le décaissement.

Département technique et production

Pré-press

L'objectif de cet atelier est de fournir des plaques bien faites à l'atelier d'impression offset ou de fournir des plaques photopolymères à l'atelier typographique.

Dans cet atelier, le PAO, le montage et le laboratoire ont une interdépendance technique.

Press

Cet atelier différencie les imprimeries avec les micro-éditeurs. Le responsable choisit la machine appropriée à chaque travail, il contrôle la qualité des plaques fournies par l'atelier Pré-press.

Post-press

En fait, cet atelier consiste à des travaux de finition : du pliage au contrôle qualité.

Maintenance

Cela consiste à des travaux d'entretien, de réparation des machines d'imprimerie.

Source : Réflexion personnelle

ANNEXE IV

Questionnaires auprès du personnel de la TPFLM

Questions auprès du service Comptabilité

- Avez-vous fait les travaux de rapprochement bancaire ?
- Si oui, quand et combien de fois ?
- Avez-vous contrôlé les comptes de tiers ?
- Si oui, quand et combien de fois ?
- Avez-vous mis à jour l'enregistrement des opérations comptables ?

Questions auprès du service Stock

- Quelle méthode d'approvisionnement que la société adopte ?

Questions auprès du département Technique

- La société a-t-elle procédé à la formation du personnel ?
- Si oui, à qui ? à quel moment ?

Questions auprès du département Commercial

- La société possède combien de librairies ?
- Existe-t-il des points de vente à l'extérieur de la ville d'Antananarivo ?
- Avez-vous fait la publicité et la promotion ?
- Avez-vous renouvelé le contenu des livres ?

Source : Réflexion personnelle

TABLE DES MATIERES

	Pages
REMERCIEMENTS	
SOMMAIRE.....	I
LISTE DES ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES	VI
 INTRODUCTION	 1
 INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....	 4
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA TPFLM.....	5
Section 1 : Connaissances générales sur la TPFLM.....	5
1.1. Historique de la TPFLM.....	5
1.1.1. Les premiers imprimeurs à Madagascar.....	5
1.1.2. Historique.....	6
1.1.3. Les différents dirigeants.....	8
1.2. Identification de la TPFLM.....	8
1.3. Missions et activités.....	9
Section 2 : Aspect organisationnel de la TPFLM	11
2.1. Structure organisationnelle de la TPFLM.....	11
2.2. Attributions de chaque poste.....	12
2.2.1. Gérant.....	12
2.2.2. Département commercial.....	13
2.2.3. Département technique.....	13
2.2.4. Département administratif et financier.....	13
Section 3 : La TPFLM et son environnement.....	13
3.1. Environnement interne.....	13
3.1.1. Moyens mis en œuvre.....	13
a. Moyens matériels.....	13
b. Moyens humains.....	14
3.1.2. Les banques.....	14
3.2. Environnement externe.....	14
 CHAPITRE II : NOTIONS THEORIQUES SUR L'ANALYSE FINANCIERE.....	 15
Section 1 : Analyse financière.....	15
1.1. Définition et objet de l'analyse financière.....	15
1.2. Objectifs de l'analyse financière.....	15
1.3. Démarche du diagnostic financier.....	16
Section 2 : Rappel sur le bilan et le compte de résultat.....	16
2.1. Bilan	16
2.2.1. Equilibre financier.....	17
2.2.2. Liquidité.....	17

2.2.3. Solvabilité.....	18
2.2. Compte de résultat	19
2.2.1. Rentabilité.....	19
2.2.2. Soldes du compte de résultat	19
a. Les charges et les produits d'exploitation.....	19
b. Les charges financières et les produits financiers.....	20
c. Production de l'exercice.....	20
d. Valeur ajoutée.....	20
e. Excédent brut d'exploitation.....	20
f. Les autres soldes du compte de résultat.....	21
Section 3 : Les outils d'analyse financière.....	21
3.1. Indicateurs de l'équilibre financier.....	21
3.1.1. Fonds de roulement.....	21
3.1.2. Besoin en fonds de roulement.....	22
3.1.3. Trésorerie nette	22
3.2. Ratios.....	22
3.2.1. Rotation des stocks.....	22
3.2.2. Rotation des clients.....	23
3.2.3. Rotation des fournisseurs.....	23
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	24
 INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	 25
CHAPITRE I : DIAGNOSTIC FINANCIER DE LA TPFLM.....	26
Section 1 : Analyse du bilan	26
1.1. Analyse structurelle.....	28
1.1.1. Fonds de roulement net global.....	29
1.1.2. Besoin en fonds de roulement.....	29
a. Rotation des stocks.....	30
b. Rotation des clients.....	31
c. Rotation des fournisseurs.....	31
1.1.3. Trésorerie nette.....	32
1.2. Analyse par ratios.....	33
1.2.1. Liquidité.....	33
1.2.2. Solvabilité.....	34
Section 2 : Analyse du compte de résultat.....	35
2.1. Analyse des charges et des produits.....	37
2.1.1. Analyse des charges	37
2.1.2. Analyse des produits	38
2.2. Analyse de l'évolution de l'activité.....	39
2.2.1. Analyse de la production.....	39
2.2.2. Analyse de la valeur ajoutée.....	40
2.3. Formation du résultat.....	41

CHAPITRE II : RESULTATS DU DIAGNOSTIC.....	43
Section 1 : Résultats de l'analyse de la situation économique et financière de la TPFLM.....	43
1.1. Le non respect de l'équilibre financier.....	43
1.1.1. Déficit de fonds de roulement.....	43
1.1.2. Diminution du besoin de roulement.....	44
1.1.3. Amélioration de trésorerie.....	45
1.2. Risque d'illiquidité.....	45
1.3. Insuffisance de rentabilité.....	45
1.3.1. Insuffisance de la valeur ajoutée.....	46
a. Achats non maîtrisés.....	46
b. La faible hausse du chiffre d'affaires.....	46
c. Charges de personnel très importantes.....	46
1.3.2. Résultat net déficitaire.....	46
Section 2 : Problèmes concernant l'organisation interne de la TPFLM.....	47
2.1. Problèmes au niveau de la fonction comptabilité.....	47
2.1.1. Absence de contrôle périodique.....	47
2.1.2. Insuffisance d'analyse périodique des comptes de tiers.....	48
2.1.3. Ralentissement de l'enregistrement comptable.....	48
2.2. Problèmes au niveau de la fonction commerciale.....	49
2.2.1. Unité de distribution centrée en ville.....	49
2.2.2. Manque de publicité.....	49
2.2.3. Absence d'esprit de créativité.....	49
2.2.4. Intensité concurrentielle.....	49
2.3. Problèmes sur le plan technique.....	50
2.3.1. Matériels non appropriés.....	50
2.3.2. Technique d'approvisionnement non efficace.....	50
2.3.3. Manque de formation.....	51
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	52
INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE.....	53
CHAPITRE I : PROPOSITIONS D' ACTIONS.....	54
Section 1 : Solutions correspondantes à la situation économique et financière de la TPFLM.....	54
1.1. Amélioration de l'équilibre financier de la TPFLM.....	54
1.1.1. La reconstitution du fonds de roulement.....	54
a. Diminution des emplois à long terme.....	54
b. Augmentation des ressources permanentes.....	55
1.1.2. Besoin en fonds de roulement.....	55
a. L'amélioration de la gestion des stocks.....	55
b. La diminution du volume des créances.....	55
1.1.3. Amélioration de la trésorerie.....	56
1.2. Renforcement de la rentabilité.....	56
1.2.1. L'accroissement du niveau d'activité.....	56
1.2.2. Réduction des charges d'exploitation.....	56

a. Limitation des achats.....	57
b. Réduction des charges du personnel.....	57
c. Allègement des charges opérationnelles.....	57
Section 2 : Solutions proposées au niveau de l'organisation interne de la TPFLM.....	57
2.1. Redynamisation du système comptable.....	57
2.1.1. Effectuer régulièrement les rapprochements.....	58
2.1.2. Mise en place d'un système de contrôle et d'analyse périodique des comptes de tiers.....	58
2.1.3. Accélération de l'enregistrement comptable.....	59
2.2. Propositions au niveau de la fonction commerciale.....	59
2.2.1. Fixation de la politique de vente.....	60
2.2.2. Création des canaux de distribution.....	60
2.2.3. Renforcement de la campagne publicitaire.....	60
2.2.4. Conception de nouveaux produits.....	60
2.2.5. La responsabilité de l'Etat.....	61
2.3. Propositions sur le plan technique.....	61
2.3.1. Cession des machines non appropriées.....	61
2.3.2. Technique d'approvisionnement efficace.....	61
2.3.3. Procéder à la formation du personnel.....	62
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS GENERALES.....	63
Section 1 : Tenue des échéanciers fournisseurs et des comptes clients.....	63
Section 2 : Etablissement des prévisions.....	64
2.1. Etats financiers prévisionnels.....	64
2.1.1. Compte de résultat prévisionnel.....	64
2.1.2. Bilan prévisionnel.....	66
2.2. Prévisions de la trésorerie.....	70
2.2.1. Prévision annuelle de trésorerie.....	70
2.2.2. Prévision à court terme de trésorerie.....	73
Section 3 : Renforcement d'un département commercial et marketing.....	74
CHAPITRE III : RESULTATS ATTENDUS.....	77
Section 1 : Au point de vue économique.....	77
Section 2 : Au point de vue financier.....	77
2.1. Résultats attendus au niveau de la structure de la TPFLM.....	77
2.2. Résultats attendus quant à la rentabilité de la TPFLM.....	78
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE.....	79
CONCLUSION	80
BIBLIOGRAPHIE	
LISTE DES ANNEXES	
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	

