



**UNIVERSITÉ D'ANTANANARIVO**



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

**DEPARTEMENT : GESTION**

**MEMOIRE DE MAITRISE EN SCIENCES DE GESTION**

**OPTION : FINANCE ET COMPTABILITE**

**LES PREVISIONS FINANCIERES : IMPACT SUR LA  
GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE  
CAS DE LA CHOCOLATERIE CONFISERIE ROBERT**

Présenté par :  
RANDRIATSIHOARANA Minosoa

Sous l'encadrement de  
Madame RANDRIAMBOLOLONDRABARY  
Corinne  
Maitre de Conférences

ANNEE UNIVERSITAIRE 2012/2013  
SESSION : SEPTEMBRE  
DATE DE SOUTENANCE : 08 SEPTEMBRE 2014





**UNIVERSITÉ D'ANTANANARIVO**



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

**DEPARTEMENT : GESTION**

**MEMOIRE DE MAITRISE EN SCIENCES DE GESTION**

**OPTION : FINANCE ET COMPTABILITE**

**LES PREVISIONS FINANCIERES : IMPACT SUR LA**

**GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE**

**CAS DE LA CHOCOLATERIE CONFISERIE ROBERT**

Présenté par :

RANDRIATSIHOARANA Minosoa

Sous l'encadrement de

Madame RANDRIAMBOLOLONDRABARY

Corinne

Maitre de Conférences

ANNEE UNIVERSITAIRE 2012/2013

SESSION : SEPTEMBRE 2014

DATE DE SOUTENANCE : 08 SEPTEMBRE 2014

## REMERCIEMENTS

Dans le cadre de la réalisation de cette étude, plusieurs intervenants y ont contribué que ce soit d'une manière directe ou indirecte. Leur aide nous est précieuse afin que ce travail de recherche soit réalisé.

- Nous voudrions avant tout, rendre grâce à DIEU de sa présence, son aide et sa bénédiction à la réalisation de cette étude.
- Nous souhaitons aussi remercier Monsieur RAMANOELINA Panja, Professeur Titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo, de garantir le bon fonctionnement de l'Université.
- Nous tenons à remercier Monsieur RAKOTO David Olivaniaina, Maître de Conférences, Doyen de la faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, de nous avoir autorisés à étudier au sein de la faculté.
- Nous adressons nos profonds et sincères remerciements à Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène, Maître de Conférences, Chef de département Gestion, d'avoir assuré le déroulement de notre cursus universitaire.
- Nos vifs remerciements à Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur Titulaire, Directeur du centre d'études et de recherche en Gestion de nous avoir guidés dans notre recherche.
- Nous tenons aussi à exprimer notre vive reconnaissance à Madame RANDRIAMBOLOLONDRA BARY Corinne, Maître de Conférences, notre encadreur pédagogique, de nous avoir dirigés et conseillés durant la réalisation de notre travail de recherche.
- Tous nos remerciements s'adressent à Madame le Directeur Administratif, Financier et Informatique de la Chocolaterie Confiserie Robert de nous avoir accueillis et fournis les informations nécessaires à la réalisation de ce travail.
- Nous tenons aussi à témoigner notre gratitude à tout le corps enseignant de l'Université d'Antananarivo de nous avoir dispensés des connaissances durant ces quatre années d'études.

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	i
SOMMAIRE .....	ii
LISTE DES TABLEAUX .....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS .....	v
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES.....	6
CHAPITRE 1 : MATERIELS .....	8
Section 1 : L’entreprise d’accueil.....	8
Section 2 : Approche théorique .....	11
CHAPITRE 2 : METHODES.....	25
Section 1 : Choix de la zone d’étude et justification .....	25
Section 2 : Démarche méthodologique.....	25
Section 3 : Recueil des données .....	27
PARTIE II : RESULTATS.....	29
CHAPITRE 1 : L’ANALYSE PAR LE BILAN FONCTIONNEL .....	31
Section 1 : Le Fonds de Roulement Net Global .....	32
Section 2 : Le Besoin en Fonds de Roulement.....	32
Section 3 : La trésorerie nette.....	33
CHAPITRE 2 : ANALYSE PAR LES RATIOS.....	35
Section 1 : Les ratios de durées .....	35
Section 2 : Les ratios de structure.....	37
Section 3 : Les ratios de rentabilité .....	39
Section 4 : La capacité d’autofinancement.....	41
PARTIE III : DISCUSSION ET PROPOSITION DE SOLUTIONS .....	44
CHAPITRE 1 : DISCUSSION.....	46
Section 1 : Forces et faiblesses.....	46
Section 2 : Opportunités et menaces .....	51
CHAPITRE 2 : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET CORRESPONDANCE AUX	
HYPOTHESES .....	54
Section 1 : Proposition de solutions .....	54
Section 2 : Confirmation des hypothèses .....	57
<b>CONCLUSION</b> .....	60

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les ressources stables .....	14
Tableau 2 : Les emplois stables .....	15
Tableau 3 : Retraitements .....	20
Tableau 4 : Diagramme de GANTT .....	26
Tableau 5 : Bilan fonctionnel .....	31

## LISTE DES FIGURES

Schéma 1 : Organigramme de la Chocolaterie Confiserie Robert .....	10
Schéma 2 : Les trois grandes fonctions dans l'entreprise .....	13
Schéma 3 : Cycle d'exploitation d'une entreprise de production .....	16
Schéma 4 : Le besoin en fonds de roulement d'exploitation .....	16
Schéma 5 : Schéma récapitulatif des trois relations .....	18
Schéma 6 : Le cycle d'exploitation .....	33

## LISTE DES ABREVIATIONS

AGOA: African Growth Opportunity Act

Ar: Ariary

BFR: Besoins en Fonds de Roulement

BFRE : Besoins en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRHE : Besoins en Fonds de Roulement Hors Exploitation

CAF : Capacité d'Autofinancement

DAFI : Direction Administrative Financière et Informatique

DAP : Direction Approvisionnement et Personnel

DC : Direction Commerciale

DTMP : Direction Technique, de Maintenance et Production

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

FFOM : Force Faible Opportunité Menace

FR : Fonds de Roulement

FRNG : Fonds de Roulement Net Global

HT : Hors Taxe

INSTAT : Institut National de la Statistique

NTIC : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication

PIB : Produit Intérieur Brut

SA : Société Anonyme

SWOT: Strength Weakness Opportunity Threat

T: Trésorerie

TTC: Touts Taxes Comprises

TVA: Taxes sur la Valeur Ajoutée

VMP : Valeurs Mobilières de Placement



## INTRODUCTION

Durant cinq ans (2009 à 2013), Madagascar se trouve dans une situation critique sur le plan économique. La persistance de la crise politique a entraîné la vulnérabilité de l'économie nationale. Plusieurs entreprises ont été fermées conduisant à la faiblesse du dynamisme de l'économie. Cette fermeture engendre une baisse considérable de la production et du profit. En effet, il a été prévu pour l'année 2013 un taux de croissance de 2,8%<sup>1</sup> mais en réalité, il ne représente que 2,4%<sup>2</sup>. Ce moindre taux de croissance affirme la pauvreté de la population et classifie Madagascar dans le groupe des pays sous développés. L'inégalité de la répartition de la richesse favorise la pauvreté du pays. La majorité des malgaches a un revenu faible qui caractérise son pouvoir d'achat.

Depuis le début de l'année 2014, Madagascar a pu sortir de la crise grâce à l'élection présidentielle qui s'est tenue le 20 décembre 2013 et qui est reconnue par la communauté internationale. Cette nouvelle institution apporte une grande prospérité pour la nation. Sa sortie de crise lui permet de remettre l'économie dans un meilleur état. En effet, avec la reconnaissance internationale, l'augmentation des investissements est prévisible. De ce fait, le gouvernement malgache cherche des investisseurs intéressés par la richesse du pays. Les investisseurs étrangers sont privilégiés afin qu'ils apportent des devises. Aussi, la réouverture des entreprises touchées profondément par la crise participe à l'amélioration de l'économie nationale. A ce propos, le retour de l'AGOA (African Growth Opportunity Act) dans la grande île favorise l'ouverture des zones franches qui sont fermés durant la crise.

L'entreprise tient donc une place importante pour le développement du pays. Elle est assujettie au paiement de l'impôt. En effet, les impôts qu'elle verse au compte de l'Etat consistent à alimenter la caisse de ce dernier. Ils sont déduits du résultat obtenu par la société. De plus, l'existence d'une entreprise diminue le nombre des chômeurs. Cette situation améliore le niveau de vie de la population. Pourtant, le paiement des impôts et la rémunération du personnel constituent une grande charge pour la société. La gestion financière intervient dans ce cas.

---

<sup>1</sup> Loi de finance 2013

<sup>2</sup> Loi de finance 2014

Toute entreprise se veut être pérenne sur le marché. Sa survie dépend d'une part de ses produits et d'autre part de sa gestion financière. Cette pérennité est en jeu lorsqu'une crise politique-économique apparaît ou bien lorsqu'il existe une mauvaise gestion financière. En effet, la continuité de l'activité de la société est fondée sur une gestion financière bien solide. Elle consiste à « mettre en place une politique financière qui va permettre à l'entreprise soit de redresser une situation financière plus ou moins compromise, soit de conforter une situation financière plus ou moins excellente. »<sup>3</sup> Elle étudie surtout la stratégie d'investissement et la stratégie de financement. Elle permet aussi d'analyser la politique de distribution des dividendes.

Elle intéresse alors les dirigeants, les actionnaires et les prêteurs. En effet, les dirigeants ont pour rôle de prendre des décisions sur le financement, l'investissement et la distribution des dividendes après avoir étudié la situation financière de l'entreprise. En outre, les actionnaires récupèrent les dividendes distribués par la société. De ce fait, le montant du dividende est déterminé à partir de la politique financière de la société. De plus, le choix des dirigeants à propos de la politique adoptée peut être influencé par les actionnaires. Concernant les prêteurs, ils utilisent les documents relatifs à la politique financière de la société afin d'étudier sa situation. L'analyse de ces documents permet au prêteur d'octroyer ou de refuser la demande d'emprunt de la société.

D'un autre point de vue, « la gestion financière est l'étude prévisionnelle de la rentabilité des projets et des capitaux investis par les actionnaires, c'est aussi l'étude de la capacité de l'entité à préserver son équilibre financier. »<sup>4</sup> Il est donc indispensable que l'entreprise tienne compte des prévisions financières.

La prévision financière est une étude permettant de voir en avance de ce qui va se produire. Elle fait appel à l'analyse financière. De ce fait, « l'analyse financière est une façon de transcrire la réalité économique de l'entreprise en un langage universel permettant le développement d'outils de suivi de l'activité. »<sup>5</sup> Elle concerne donc l'analyse des flux financiers et surtout l'analyse de l'exploitation (compte de résultat) et celle du bilan. D'un

---

<sup>3</sup> PLANCHON André, *Gestion financière*, collection AES plus, FOUCHER, 1999, Paris, p. 1

<sup>4</sup> LEGROS Georges, *Mini Manuel de Finance de l'entreprise*, DUNOD, 2010, Paris, p.125

<sup>5</sup> LEGROS Georges, *Mini Manuel de Finance de l'entreprise*, DUNOD, 2010, Paris, p. 1

point de vue général, c'est un diagnostic de la santé financière de l'entreprise. Elle s'effectue avant la prise en compte de la gestion financière. En effet, la décision des dirigeants sur la recherche de fonds dépend de la prévision financière. Autrement dit, « les techniques de prévision financière sont intégrées à la gestion financière. »<sup>6</sup> A part les dirigeants, les propriétaires de l'entreprise et les prêteurs, l'analyse financière intéresse aussi les salariés, l'Etat, les collectivités locales et même les clients et les concurrents. Plus précisément, « l'analyse financière constitue un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité de ses performances. »<sup>7</sup> En effet, en tant qu'un outil de base à la prévision financière, l'analyse financière permet d'apporter un jugement sur l'équilibre financier et sur la rentabilité de la société. Qui dit « prévision financière » dit « analyse financière ». La prévision financière consiste donc à anticiper les actions futures pour assurer la survie de l'entreprise.

La gestion financière dépend de la prévision financière. Cette dernière est à l'origine de la gestion financière et crée ainsi des effets importants sur le plan financier de l'entreprise. L'avenir de la société est donc fondé sur la gestion financière. Cependant, **dans quelles mesures la gestion financière repose – t – elle sur les prévisions financières ?** Telle est la question qui persiste afin de comprendre la réalité sur la relation entre les prévisions financières et la gestion financière de l'établissement. Le travail de recherche dans cet ouvrage nous permet de répondre à cette question.

Afin de procurer un maximum de profit, l'entreprise est chargée d'assurer ses activités. Ce travail se trouve essentiellement dans la familiarisation du fonctionnement de la société. Il consiste alors à améliorer les connaissances en matière de gestion. Il nous permet de confronter la réalité à la théorie en conduisant à la pratique de l'entreprise. Les objectifs globaux de cette étude consistent donc à contribuer à l'anticipation du besoin de financement du cycle d'exploitation et aussi à contribuer à l'accroissement de l'économie nationale. A ces deux objectifs s'ajoute un autre mais plus spécifique. L'objectif spécifique de cette recherche

---

<sup>6</sup> PLANCHON André, *Gestion financière*, collection AES plus, FOUCHER, 1999, Paris, p. 2

<sup>7</sup> COHEN Elie, *Analyse Financière*, 5<sup>ème</sup> édition, collection Gestion, ECONOMICA, 2004, Paris, p. 8

est centré sur la recherche des ressources de financement du besoin du cycle d'exploitation. Ces objectifs ont un rapport direct avec les activités de l'entreprise.

En outre, cette étude est basée sur des hypothèses. Elles servent de repère pour éviter que l'étude s'éloigne du sujet. De ce fait, deux hypothèses sont à confirmer par une démarche de démonstration. Elles permettent donc à ce travail d'adapter l'étude au thème. Cette conformité représente une assurance pour la recherche afin d'aboutir à une réflexion scientifique.

La première hypothèse **stipule que la pertinence de la prévision financière garantit une continuité efficiente de l'activité d'une entreprise.**

La seconde hypothèse annonce que **l'efficacité de la gestion financière assure la maîtrise des charges de l'entreprise.**

L'étude de la survie de la société dépend de sa situation financière actuelle. Ce travail de recherche est donc établi sur le besoin de financement, le fonds de roulement et la trésorerie. Aussi, la situation financière est jugée à travers l'étude des ratios. Ces éléments forment les indicateurs essentiels traçant l'avenir de l'entreprise. De plus, cette étude fait apparaître sa relation avec ses parties prenantes. Les dirigeants parviennent donc à prendre des décisions relatives au problème à partir de tous ces indicateurs. Ces derniers participent à la réalisation des activités de l'entreprise.

Par ailleurs, toute étude scientifique commence par le recueil des informations nécessaires. En effet, c'est à partir des données existantes qu'on peut procéder à l'analyse de la situation de l'entreprise. Elles concernent les documents expliquant les activités de l'entreprise et surtout les états financiers. Pour ce faire, une descente sur terrain est indispensable. Elle prend la forme d'une série de visite d'entreprise. Afin de mieux cerner la recherche, la méthode d'observation des informations collectées est rattachée à cette étude. Elle consiste à déceler les points forts et les points faibles de la société afin de parvenir à apporter des solutions. Des consultations des ouvrages et des sites web ont soutenu cette étude.

Cet ouvrage est composé de trois grandes parties. La première partie développe les matériels et les méthodes utilisés. Puis, la deuxième est consacrée aux résultats obtenus. Pour en finir, la dernière partie consiste à discuter et à suggérer des solutions.

Concernant la première partie, matériels et méthodes, elle évoque les éléments nécessaires servant d'outil pour mener à bien le travail. Elle se divise en deux chapitres. Le premier expose les outils de base de la recherche. C'est dans ce chapitre qu'on présente l'entreprise étudiée. On y montre aussi les théories relatives au sujet. Le second chapitre consiste à développer toutes les méthodes utilisées.

Quant à la deuxième partie, elle évoque tous les résultats de la recherche. Puisque la théorie est un instrument permettant de traiter un sujet de façon cohérente, ils se réfèrent sur l'approche théorique annoncée dans la première partie. Elle regroupe aussi deux chapitres essentiels permettant de présenter la situation de la société. Les résultats sont donc présentés selon deux axes : par le bilan fonctionnel d'une part et par les ratios d'autre part.

A propos de la dernière partie de l'ouvrage, elle est divisée en deux chapitres. Cette partie est importante dans la mesure où elle présente les interprétations des résultats. Le premier est consacré pour la discussion et le second pour la proposition de solutions. On y expose notre point de vue sur les résultats de la recherche. Aussi, c'est dans cette partie qu'on confirme les hypothèses relatives au thème de l'étude.

# **PARTIE I : MATERIELS ET METHODES**

Pour mener à bien la recherche, il est indispensable de préparer les outils nécessaires avant d'entamer à l'analyse vu qu'une telle recherche requiert une démarche scientifique. Cette partie qui regroupe les matériels et méthodes est le fondement de la recherche. Elle détermine le bien fondé des résultats.

Dans le chapitre matériel, on présente l'entité étudiée en parlant de son identification, son historique, ses activités et ses objectifs. Le cadre théorique fait aussi l'objet de ce chapitre. Il fait appel à certains éléments de l'analyse financière et certains modes de financement. Les théories relatives au thème rendent possible l'évaluation de la société. Le choix de la zone d'étude sera justifié dans le deuxième chapitre. Ce dernier évoque aussi toutes les méthodes utilisées afin de bien gérer le travail. On y explique les démarches de réalisation suivies chronologiquement. La méthode de collecte des données et celle de l'analyse sont développées dans le même chapitre. Les éléments constitutifs de ce chapitre vont nous permettre de démontrer les hypothèses posées au début de cet ouvrage.

## CHAPITRE 1 : MATERIELS

Les matériels regroupent les outils nécessaires à la mise en œuvre de l'étude. On y représente l'entreprise faisant l'objet de l'étude en exposant son identification, son historique, son organigramme, ses activités et ses objectifs. Les théories appropriées au thème sont aussi énoncées dans ce premier chapitre.

### *Section 1 : L'entreprise d'accueil*

L'entreprise est une entité qui regroupe des personnes ayant le même but. L'objectif principal de l'entreprise est de réaliser le maximum de profit.

#### 1) Identification de l'entreprise

Les informations ci-après permettent d'identifier la société étudiée :

Raison sociale : CHOCOLATERIE CONFISERIE ROBERT

Forme juridique : Société Anonyme (S.A)

Nom commercial : La CHOCOLATERIE ROBERT

Capital social : 100 Millions d'Ariary

Siège social : 472, Boulevard RATSIMANDRAVA Ambohijanahary Ouest, 101 Antananarivo MADAGASCAR

Certificat d'existence : 08/08 FKT Fiadanana

Numéro d'Identité Fiscale : 017 4676/DGI/B du 04/02/2011

Numéro statistique : 10734 11 1939 01 10002

Numéro du registre de commerce et des sociétés : 2003B1084 du 03/07/03

Boîte postale : 6211 Antananarivo 101

Téléphone : (261)20 22 205 65

Fax : (261)20 22 243 18

Adresse électronique : [chorbert@moov.mg](mailto:chorbert@moov.mg)



Site web : <http://www.chocoaterierobert.com>

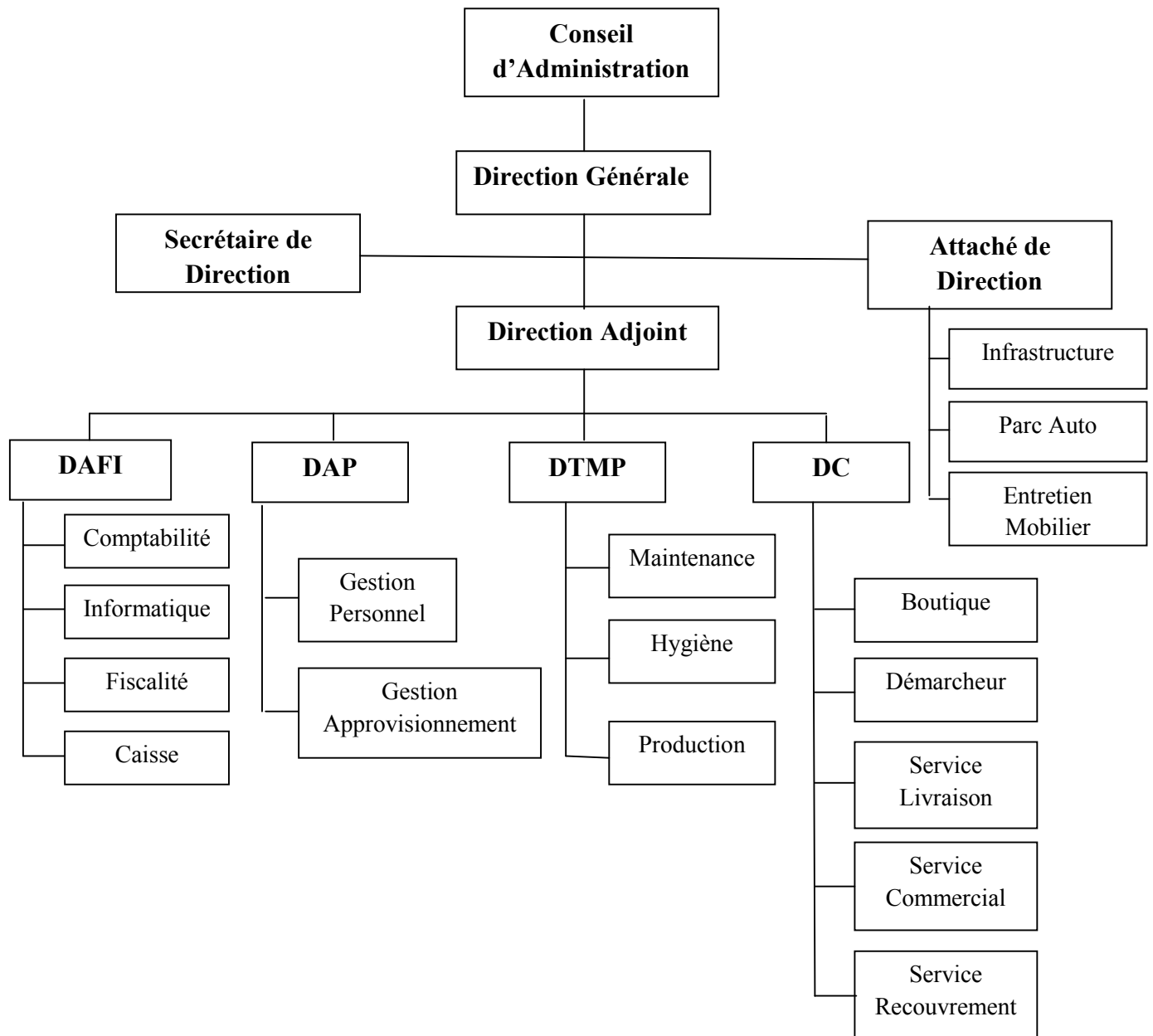
## 2) Historique

Créée en 1937 à Brickaville, la Chocolaterie Confiserie Robert se situe actuellement sur le Boulevard RATSIMANDRAVA Ambohijanahary Ouest. Elle appartenait au couple réunionnais nommé ROBERT. Sa principale activité était de transformer le cacao en chocolat. Après son acquisition par la famille BERGER en 1958, la société ne se contente plus à la production de chocolat. Elle élargit son activité en fabriquant de bonbons et de confiseries. A compter du 21 juillet 1968, suivant la décision extraordinaire des actionnaires, l'entité a adopté la forme de la Société Anonyme (S.A). A partir de 1977, le groupe RAMANANDRAIBE rachetait la majorité des parts de la société. La Chocolaterie Confiserie Robert a obtenu en 1947 le trophée « Tradition et Prestige ». En 1988, elle a reçu le prix pour le développement du commerce et de la qualité des services appelé « Africa Awards ». Puis en 2006, la société a gagné deux prix : le « Silver Cup » par l'académie du chocolat (Word Chocolate Award) par le biais de son produit MORA MORA exporté en Grande-Bretagne et le « Best Buy » éthique pour le chocolat Sambirano. Pour être conforme aux exigences de la norme Hazad Analyses Control Critical Point, elle renouvelle ses infrastructures depuis juin 2008. En outre, elle expédie une gamme de tablette de chocolat de marque VAO VAO depuis 2009.

## 3) Organigramme de l'entreprise

Tous les postes qui constituent la Chocolaterie Confiserie Robert assurent le bon fonctionnement de la société. Elle est structurée de la manière suivante :

Schéma 1 : Organigramme de la Chocolaterie Confiserie Robert



Source : Chocolaterie Confiserie Robert, avril 2014

Légende :

- DAFI : Direction Administrative Financière et Informatique ;
- DAP : Direction Approvisionnement et Personnel ;
- DTMP : Direction Technique de Maintenance et Production ;
- DC : Direction Commerciale.

#### 4) Les activités

Les activités de la Chocolaterie Confiserie Robert concernent la production et la vente des produits à base de chocolat. A part les tablettes de chocolat, elle fabrique et met sur le marché deux types de confiserie tel que :

- La confiserie chocolat qui est composée de pâte de fruits enrobés de chocolat et des chocolats moulé à l'occasion des fêtes ;
- La confiserie sucre qui comprend :
  - ✓ Les bonbons (le vigor, les pastilles) ;
  - ✓ Les bouchées (le nougat) ;
  - ✓ Les coupes faims (le twist, le biscolait).

#### 5) Objectifs

D'une part, le renforcement de ses exportations constitue son objectif à court terme. D'autre part, elle envisage de couvrir le marché national ainsi que le marché international. Pour atteindre ces objectifs, sa politique réside sur la qualité de ses produits en utilisant le pur beurre de cacao de Madagascar et en respectant la tradition artisanale de production qui caractérise la société.

Aussi, elle prévoit l'accroissement de son chiffre d'affaires de 10% chaque année. Un objectif qui doit passer par une extension de sa clientèle cible.

Ainsi, la Chocolaterie Confiserie Robert est une entreprise de production. C'est une grande société qui emploie 170 salariés. Avec sa vocation de respecter les arômes naturels du cacao et la tradition artisanale de production, elle a des objectifs ambitieux à atteindre.

## Section 2 : Approche théorique

Le cadre théorique évoque toutes les connaissances acquises concernant l'analyse financière. Cette dernière « recouvre un ensemble de techniques et d'outils visant à traduire la réalité d'une entreprise en s'appuyant sur l'exploitation de documents comptables d'informations économiques et financières relatives à l'entreprise ou à son secteur d'activité. »<sup>8</sup> L'approche théorique concerne alors le bilan fonctionnel, les ratios et les modes de financement de l'entreprise.

---

<sup>8</sup> ZAMBOTTO C. et C., *Gestion financière - Finance d'entreprise*, 8<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2009, Paris, p.1

## 1) Le bilan fonctionnel

### 1.1) Généralité

Il est établi dans une optique de continuation d'activité. « Il s'agit d'un bilan dans lequel les éléments de l'actif et du passif sont regroupés selon trois grandes fonctions permettant d'analyser la vie de l'entreprise :

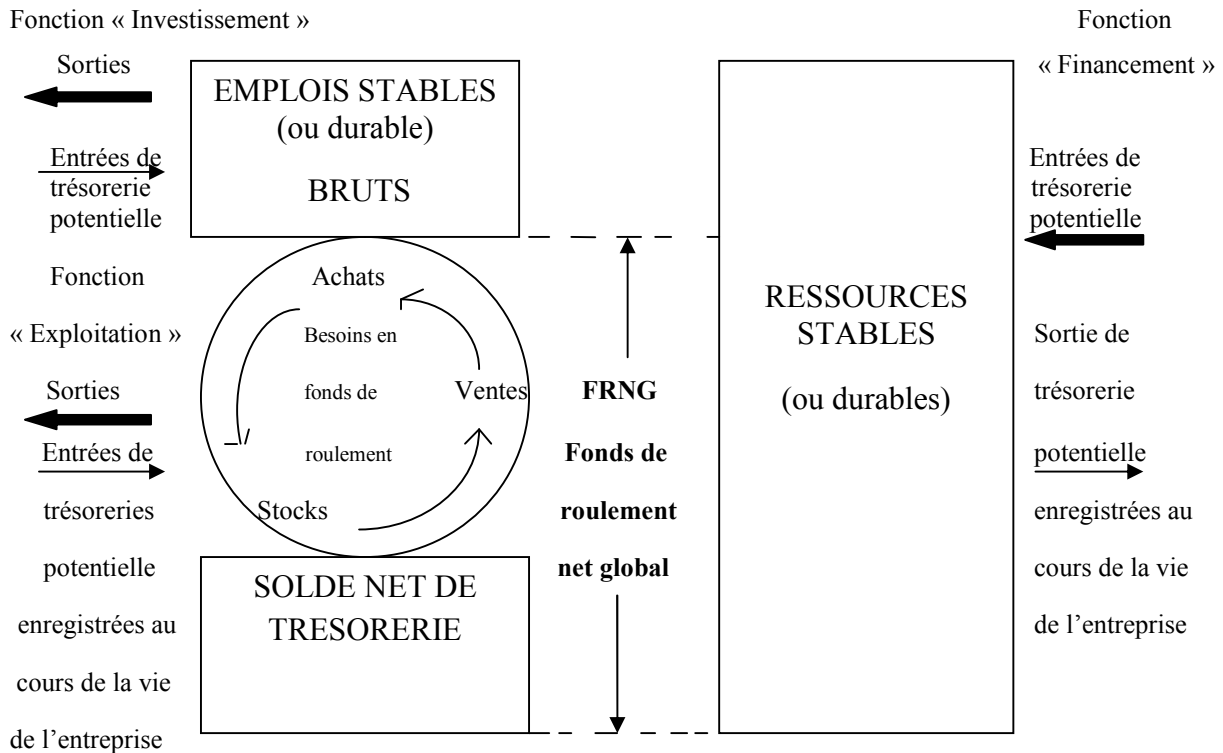
- La fonction financement : correspondent à cette fonction les ressources stables (capitaux propres, amortissements et provisions, dette financières stable) placées dans la partie haute du passif du bilan ;
- La fonction investissement : les éléments correspondants figurent en haut de l'actif du bilan, dans l'actif immobilisé et sont exprimés en valeurs brutes ;
- La fonction exploitation : elle rassemble les postes du bas du bilan (actif circulant à l'actif et dettes non financières au passif) »<sup>9</sup>

Plus précisément, la fonction « financement » englobe toute opération consistant à faire face aux besoins des deux autres fonctions. Pour la fonction « investissement », elle consiste à maintenir et à développer l'outil de production. En ce qui concerne la fonction « exploitation », elle regroupe les opérations liées à l'activité proprement dite de l'entreprise. Le schéma ci-dessous explique ses trois fonctions.

---

<sup>9</sup> SAUVAGEOT Georges, *Précis de comptabilité*, NATHAN, 2002, p.94

## Schéma 2 : les trois grandes fonctions dans l'entreprise



Source : ZAMBOTTO C. et C., Gestion financière - Finance d'entreprise, 8<sup>ème</sup> édition, p. 48

### 1.2) Contenu du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel s'établit à partir du bilan comptable avant répartition du résultat. Il est composé du fonds de roulement net global (FRNG), du besoin en fonds de roulement (BFR) et du solde net de trésorerie.

#### Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG)

Le FRNG est une marge de sécurité financière destinée à financer une partie de l'actif courant. Ainsi, il représente une ressource durable mise à la disposition de l'entreprise en vue de financer les besoins du cycle d'exploitation à caractère permanent. Autrement dit, « le FRNG représente l'excédent des financements stables qui, n'étant pas affecté aux emplois destinés à demeurer dans l'entreprise, servent à couvrir les besoins de financement liés au cycle d'exploitation. »<sup>10</sup> Il s'obtient par la différence entre les ressources stables et les emplois stables.

**FRNG = ressources stables – emplois stables**

<sup>10</sup> LONGATTE Jean et MULLER Jacques, *Economie d'entreprise*, 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2004, Paris, p.83

Les ressources stables sont constituées par le fonds propre et les dettes financières stables provenant des actionnaires et des prêteurs externes. On peut les présenter ainsi :

Tableau 1 : Les ressources stables

Ressources stables	Précisions
<b>Fonds propres</b> Capital + Subventions d'investissement + Primes + Réserves + Report à nouveau + Résultat de l'exercice + Provisions réglementées + Dépréciations + Provisions + Amortissements de l'actif	Ces 7 postes correspondent au cumul des autofinancements (CAF – distribution de dividendes), calculés par l'approche vérificative, des exercices écoulés. Il s'agit bien d'une somme de flux de trésorerie potentielle.
<b>Dettes financières stables</b> Emprunts obligatoires + Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit + Emprunts et dettes financières divers + Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	Financement à court terme classé en trésorerie passive

Source : ZAMBOTTO C. et C., Gestion financière - Finance d'entreprise, 8<sup>ème</sup> édition, p. 49

Les emplois stables concernent l'actif immobilisé brut. Il comprend donc :

Tableau 2 : Les emplois stables

Emplois stables	Précisions
<b>Actif immobilisé brut</b>	
Immobilisations incorporelles	Le montant brut correspond à la sortie de trésorerie (potentielle)
+ Immobilisations corporelles	
+ Immobilisations financières	

Source : ZAMBOTTO C. et C., Gestion financière - Finance d'entreprise, 8<sup>ème</sup> édition, p.49

De ce fait, l'augmentation du FRNG constitue une amélioration de la situation financière de l'entreprise, un FRNG négatif indique une insuffisance de financement stable et un FRNG nul ( $\text{FRNG} = 0$ ) évoque le ralentissement prolongé de la croissance.

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

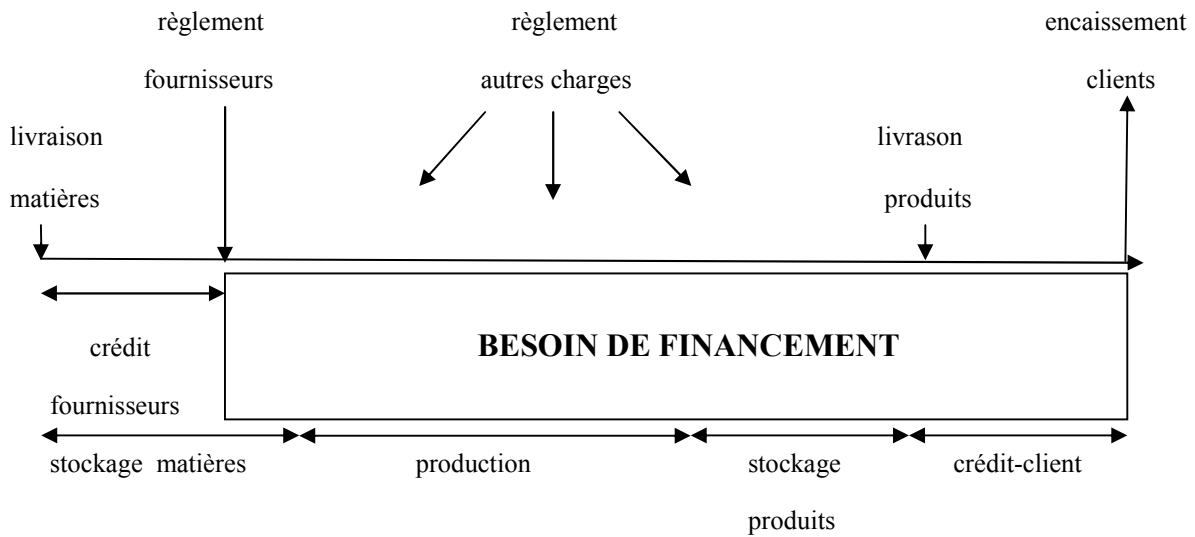
Le BFR se traduit par le manque de financement pour la réalisation des activités de l'entreprise. Il concerne le cycle d'exploitation et celui du hors exploitation de l'entité.

Le cycle d'exploitation regroupe les opérations d'achat, de fabrication et de vente. Il fait apparaître des flux réels (matières premières, marchandises et produits finis) et des flux financiers (décaissements et encaissements). En effet, « le besoin en fonds de roulement est issu des décalages provenant des opérations d'exploitation »<sup>11</sup> Les délais s'écoulant entre l'achat, la production et la vente constituent alors les stocks et les décalages dans le temps entre les flux réels et les flux financiers entraînent des dettes et des créances. C'est alors que « les stocks et les créances correspondent à des emplois, donc à besoin de financement tandis que les dettes non financières (dette à l'égard des fournisseurs, dettes fiscales et sociales...) constituent des ressources couvrant en partie ce besoin. »<sup>12</sup> Le schéma suivant explique le cycle d'exploitation dans une entreprise de production.

<sup>11</sup> Georges SAUVAGEOT (2002), *Précis de comptabilité*, NATHAN, p.96

<sup>12</sup> Georges SAUVAGEOT (2002), *Précis de comptabilité*, NATHAN, p.96

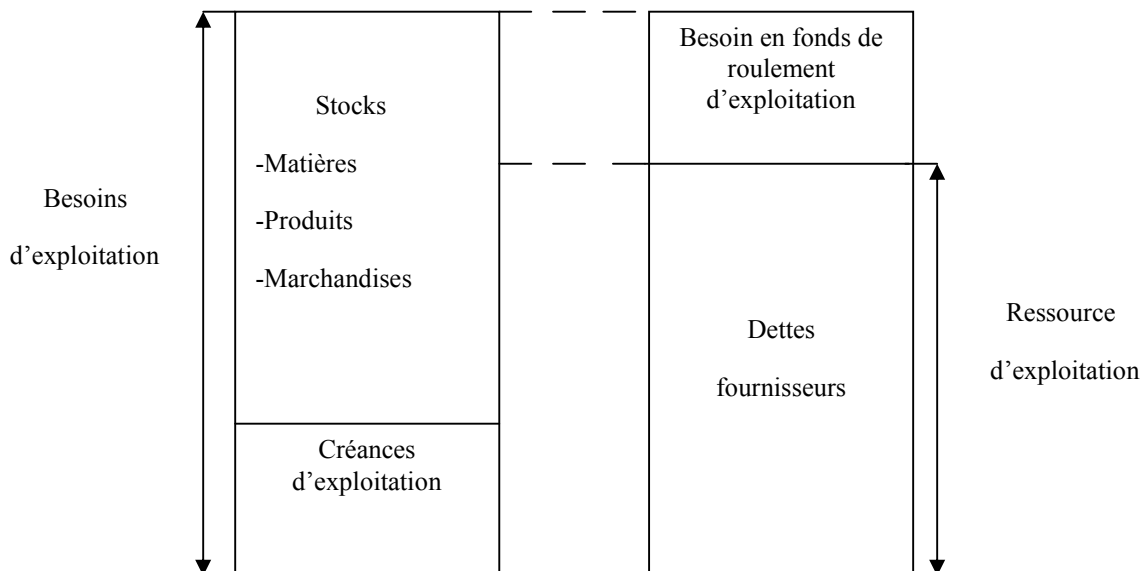
Schéma 3 : Cycle d'exploitation d'une entreprise de production



Source : MOUILLESEAUX C., Gestion économique, p. 121

Concernant le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation, il constitue les besoins engendrés par le cycle d'exploitation dont le financement n'est pas assuré par les ressources créées par le cycle. Il convient alors de le couvrir par d'autres ressources stables. On peut le présenter comme suit :

Schéma 4 : Le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation



Source : LONGATTE Jean et MULLER Jacques, Economie d'entreprise, 4<sup>ème</sup> édition, p. 78



### **BFRE = actifs d'exploitation – passifs d'exploitation**

Le BFRE est donc composé des opérations d'achat, de production et de vente. Il s'obtient par la différence entre les actifs d'exploitation en valeurs brutes et les dettes d'exploitation.

Les actifs d'exploitation regroupent les stocks et encours, les avances et acomptes versés sur commandes, les créances d'exploitation (clients, effets à recevoir) et les charges constatées d'avance (créances en nature, pour la partie liée à l'exploitation).

Tandis que les passifs d'exploitation concernent les avances et acomptes reçus sur commandes, les dettes d'exploitation (fournisseurs, effets à payer, dettes fiscales : TVA à décaisser, dettes sociales) et les produits constatés d'avance (dettes en nature, pour la partie d'exploitation).

A propos du Besoins en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE), il n'a pas de liaison directe avec le chiffre d'affaires. Ces composants sont indépendants du cycle d'exploitation. De ce fait, il représente un caractère instable. En outre, la différence entre les actifs hors exploitation en valeurs brutes et les dettes hors exploitations donne le montant du BFRHE.

### **BFRHE = actifs hors exploitations – dettes hors exploitations**

Les actifs hors exploitations (en valeurs brutes) comprennent les valeurs mobilières de placement, les créances diverses (système développé seulement) et les charges constatées d'avance (pour la partie hors exploitation).

Les éléments des dettes hors exploitation sont les dettes sur immobilisations, les dettes fiscales (dettes d'impôt sur les bénéfices), les autres dettes diverses (système développé seulement) et les produits constatés d'avance (pour la partie hors exploitation).

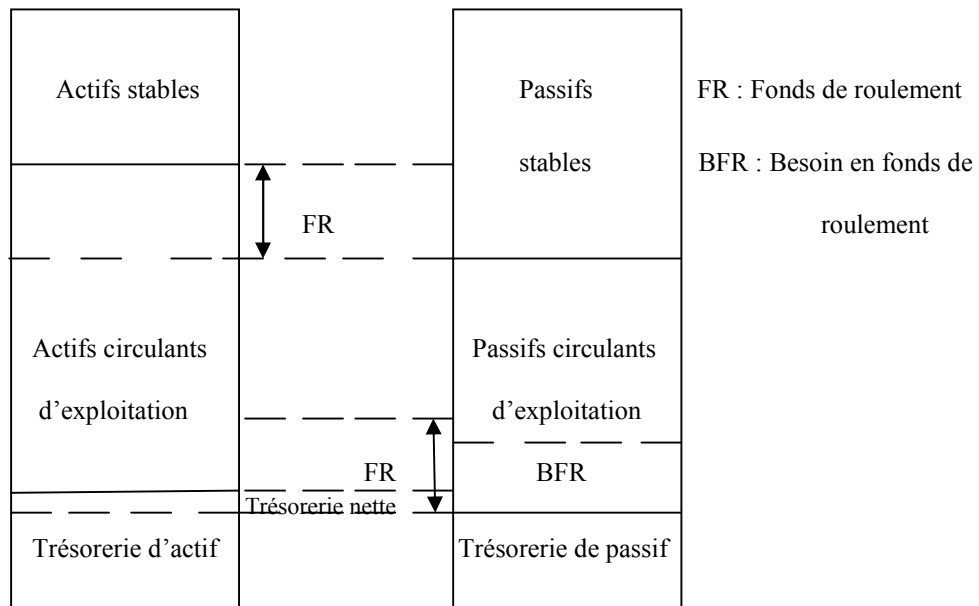
### Le solde net de trésorerie

Toutes les opérations de l'entreprise se matérialisent par des flux d'entrées et des flux de sortie de trésorerie. En général, c'est la différence entre les disponibilités (trésorerie d'actif) et les dettes de trésorerie (trésorerie de passif). D'une part, les disponibilités sont constituées par les soldes débiteurs de banque et la caisse. D'autre part, les concours bancaires courants (compte 519) et des soldes créditeurs de banque forment les dettes de trésorerie.

Par ailleurs, « la trésorerie permet l'ajustement entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, puisque l'on a :  $FRNG - BFR = T.$  »<sup>13</sup> C'est la relation fondamentale qui établit l'équilibre financier entre le FRNG et le BFR.

La relation entre ces trois éléments peut être résumée comme suit :

Schéma 5 : Schéma récapitulatif des trois relations



Source : LONGATTE Jean et MULLER Jacques, *Economie d'entreprise*, 4<sup>ème</sup> édition, p. 84

Ainsi :

- Une trésorerie positive c'est-à-dire  $FRNG > BFR$  signifie le respect de l'équilibre financier fonctionnel. Donc, « l'excédent de financement stable finance la totalité du besoin nécessaire pour l'activité. »<sup>14</sup>
- Une trésorerie négative ou  $FRNG < BFR$  veut dire le non respect de l'équilibre financier fonctionnel. Aussi, « l'excédent de financement stable est insuffisant pour financer la totalité des besoins liés à l'activité qui devront être financés par la trésorerie de passif (découverts bancaires, facilité de caisse, etc.). »<sup>15</sup>

<sup>13</sup> SAUVAGEOT Georges, *Précis de comptabilité*, NATHAN, 2002, p.96

<sup>14</sup> LONGATTE Jean et MULLER Jacques, *Economie d'entreprise*, 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2004, Paris, p.84

<sup>15</sup> LONGATTE Jean et MULLER Jacques, *Economie d'entreprise*, 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2004, Paris, p.84

- Une trésorerie nulle ou proche de zéro est l'idéale. Cette situation prouve que l'équilibre financier fonctionnel est respecté.

### *1.3) Reclassements*

L'élaboration du bilan fonctionnel nécessite plusieurs retraitements du bilan comptable. D'après ces retraitements :

- Les amortissements et les dépréciations sont tous reclassés à la ressource stable ;
- Les charges à répartir sur plusieurs exercices subissent un reclassement aux immobilisations ;
- Les concours bancaires courants et les soldes créditeurs de banque seront transférés au passif de trésorerie ;
- Les intérêts courus non échus sur emprunt ou sur prêt seront admis comme élément de dette et de créance hors exploitation ;
- Les charges et produits constatés d'avance seront ventilés respectivement en exploitation et hors exploitation.

Le tableau suivant précise le reclassement ou retraitement de deux postes plus importants.

Tableau 3 : Retraitements

Postes à retraiter	Justification	Reclassement ou retraitement
Contrat de location-financement (crédit-bail)	Approche économique de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajouter dans les emplois durables le montant brut du contrat</li> <li>- Ajouter dans les ressources propres les amortissements cumulés</li> <li>- Ajouter dans les dettes financières stables le montant net (brut – amortissement)</li> </ul>
Valeurs Mobilières de Placement (VPM)	Placements souvent plus liquides que des chèques remis à l'encaissement	<p>Si VMP liquides et sans risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retirer des actifs hors exploitation</li> <li>- Ajouter à la trésorerie active</li> </ul>

Source : ZAMBOTTO C. et C., Gestion financière - Finance d'entreprise, 8<sup>ème</sup> édition, p. 51

## 2) Les ratios

Ce sont des outils financiers. « Un ratio se définit comme un indice calculé par le rapport de deux grandeurs. »<sup>16</sup> Il consiste à mesurer la structure financière et les performances de l'entreprise, d'analyser l'évolution dans le temps de la situation financière de la société et de comparer la situation actuelle avec des entreprises ayant la même activité.

### 2.1) Les ratios de durée

Il représente le temps d'écoulement des postes du BFRE. Il associe le poste du bilan comptable au compte de résultat correspondant. Sur ce, on distingue le ratio de durée d'écoulement des stocks, le ratio de crédit client et le ratio de crédit fournisseurs.

<sup>16</sup> SAUVAGEOT Georges, *Précis de comptabilité*, NATHAN, 2002, p. 102

- ✓ **Ratio d'écoulement de stocks = stocks moyens / coût d'achats annuels (H.T)**
- ✓ **Ratio de crédit clients = créance sur les clients / ventes annuelles (T.T.C)**
- ✓ **Ratio de crédit fournisseurs = (fournisseurs + effets à payer) / achats annuels et services extérieurs (T.T.C)**

Vu que c'est un ratio de durée, on l'exprime en nombre de jour en le multipliant par 360 jours.

### *2.2) Les ratios de structure*

Les ratios de structure caractérisent l'établissement c'est pourquoi ils sont prisés par les banquiers. Ils décrivent et tracent la structure financière de la société. On peut citer :

- ✓ **Ratio d'autonomie financière = capitaux propres / dettes financières**
- ✓ **Ratio d'indépendance financière = capitaux propres / capitaux permanents**
- ✓ **Ratio de couverture des emplois stables = ressources stables / emplois stables**
- ✓ **Ratio de liquidité générale = actifs courants / dettes à courts terme**
- ✓ **Ratio de liquidité immédiate = disponibilités / dettes à courts terme**

### *2.3) Les ratios de rentabilité*

La rentabilité est la capacité de l'entreprise à réaliser un profit. Les ratios de rentabilité sont donc des indicateurs qui mesurent la performance de la société à procurer du bénéfice. On distingue alors :

- ✓ **Ratio de rentabilité financière = résultat net / capitaux propres**
- ✓ **Ratio de rentabilité économique = excédent brut d'exploitation / ressources stables**
- ✓ **Ratio de marge bénéficiaire = résultat de l'exercice / chiffre d'affaires (H.T)**

### 3) Les modes de financement

Cette sous-section indique les moyens possible pour procurer du fonds afin d'assurer l'activité de l'entité. On y développe le financement par fonds propre, le financement par endettement et le quasi-fonds propre.

#### 3.1) Le financement par fonds propre

Ce type de financement concerne les éléments internes à l'entreprise. Il comprend : l'autofinancement, la cession des immobilisations et l'augmentation du capital.

##### L'autofinancement

« L'autofinancement est la part de la CAF consacrée au financement de l'entreprise. C'est la ressource interne disponible après rémunération des associés. »<sup>17</sup> Il se définit ainsi :

**Autofinancement = CAF – dividende à payer**

Par ailleurs, la Capacité d'Autofinancement (CAF) est la mesure de ressource interne générée par la société durant un exercice donné. Autrement dit, c'est l'excédent de ressource interne dégagé au cours d'une période.

##### La cession des immobilisations

C'est la mise en vente des actifs immobilisés de l'entreprise. Cette action est qualifiée comme une opération de désinvestissement. La recette ainsi obtenue fait partie du fonds propre de la société et aide à financer ses activités. On procède à la vente des actifs immobilisés lorsqu'ils ne sont plus profitables. C'est un moyen de financement intéressant lorsqu'il y a des immobilisations usées ou inutiles.

##### L'augmentation du capital

L'augmentation du capital consiste à accroître le patrimoine de l'entreprise. Elle se fait par intégration de réserves. En effet, « quand la société dispose de réserves on lui demandera de les incorporer à son capital. Cette incorporation ne fait pas entrer d'argent frais dans les caisses de la société. Mais elle garantit les créanciers contre le risque d'une distribution

---

<sup>17</sup> ZAMBOTTO C. et C., *Gestion financière - Finance d'entreprise*, 8<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2009, Paris, p.39

précipitée. »<sup>18</sup> Elle favorise l'accroissement de la capacité d'endettement dans la mesure où les dettes restent au même niveau.

### 3.2) Le financement par endettement

Ce mode de financement fait appel à des institutions financières. Il s'agit de l'emprunt bancaire et du crédit bail.

#### L'emprunt bancaire

« L'emprunt bancaire est une somme mise à la disposition de l'entreprise par un organisme financier selon un échéancier préalablement défini. »<sup>19</sup> De ce fait, l'entreprise emprunteur supporte la charge d'intérêt en guise de rémunération du fonds apportés par l'organisme prêteur et les risques pris. L'organisme financier perçoit une garantie limitant les risques du prêteur en cas de difficulté de remboursement. Ainsi, « l'emprunt se caractérise par cinq paramètres principaux : le montant, la durée, le taux d'intérêt, le nombre de prêteurs (emprunt indivis, emprunt obligataire), le mode de remboursement »<sup>20</sup>

#### Le crédit bail

En générale, le crédit bail est une méthode d'investissement et de financement. « Juridiquement, c'est une location assortie de la possibilité de devenir propriétaire du bien loué au plus tard en fin de contrat pour un prix fixé d'avance tenant compte pour partie des loyers versés. »<sup>21</sup> Le crédit bailleur a donc un engagement de vendre le bien après un certain temps à l'emprunteur selon des conditions imposées. Ainsi, le bien appartient encore au crédit bailleur pendant la durée du contrat. Dans cette option, les capitaux pour financer un investissement sont fournis par la société de crédit-bail.

---

<sup>18</sup> DIDIER Paul, *Les sociétés commerciales*, QUE SAIS-JE ?, 1997, Paris, p. 41

<sup>19</sup> <http://business.lesechos.fr/entrepreneurs/guide-de-la-création/1760/1447/1447-les-modes-de-financement-24611.php?>

<sup>20</sup> MOUILLESEAUX C., *Gestion économique*, FOUCHER, 1997, Paris, p. 123

<sup>21</sup> <http://www.apce.com/pid1613/credit-bail-mobilier.html>

### 3.3) Le quasi-fonds propre

Il se trouve au milieu des capitaux propres et la dette financière. C'est un financement hybride. On peut alors évoquer du compte courant d'associé.

« Les comptes courants d'associé sont destinés à recevoir les sommes mises à la disposition de la société par ses associés de façon temporaire. Ils sont donc destinés à être retirés à plus ou moins long terme »<sup>22</sup> Seuls les associés sont autorisés à prêter de fonds à une société à part les banques. De ce fait, il est possible de rémunérer les comptes courants d'associé. Mais, les titulaires de ces comptes peuvent être des créanciers ne bénéficiant pas de garantie de remboursement si l'entreprise est en difficulté.

Ainsi, ce chapitre nous a permis de savoir que la Chocolaterie Confiserie Robert est une société industrielle. Son activité est centrée sur l'achat des matières premières en vue de les transformer en produits finis et de les vendre. Aussi, il a énoncé les outils théoriques relatifs au sujet de l'étude. Ils permettent d'évaluer la situation de l'entité étudiée. La Chocolaterie Confiserie Robert et ces derniers constituent les outils de base de ce travail de recherche.

---

<sup>22</sup> <http://business.lesechos.fr/entrepreneurs/guide-de-la-creation/1760/1447-les-modes-de-financement-24611.php> ?



## CHAPITRE 2 : METHODES

Toute étude nécessite l'utilisation d'une méthode pour être fiable. C'est un ensemble rationnellement coordonné de technique. Elle permet de faciliter la collecte et l'analyse des données. Elle met en relief les techniques à la mise en œuvre de l'étude.

### *Section 1 : Choix de la zone d'étude et justification*

Madagascar est l'un des pays où l'on trouve du cacao de bonne qualité. Le cacao de la grande île est réputé et convoité par les grands chocolatiers du monde. Le berceau des fèves de cacao malagasy se trouve dans la région Nord ou plus précisément à Tsaratanana.

Aussi, la Chocolaterie Confiserie Robert est le premier chocolatier à Madagascar. Localement, elle est leader sur le marché grâce à sa stratégie qui n'utilise que du pur beurre de cacao. En effet, sa matière première est basée sur les cacaos crus de Sambirano (fleuve du Tsaratanana). Actuellement elle commence à gagner du terrain sur le marché international.

La Chocolaterie Confiserie Robert a donc une opportunité d'être instaurée à Madagascar. Elle jouit de la bonne qualité du cacao de la grande île.

### *Section 2 : Démarche méthodologique*

La réalisation de la recherche requiert une démarche méthodologique dont l'élaboration du protocole de recherche, l'élaboration du questionnaire, la descente sur terrain. Le tableau ci-dessous présente les étapes suivies chronologiquement pour sa mise en œuvre.

Tableau 4 : Diagramme de GANTT

Période Mission	Février			Mars				Avril				Mai				Juin				Juillet			
	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
Elaboration du protocole de recherche																							
Elaboration du questionnaire																							
Descente sur terrain																							
Elaboration partie I																							
Elaboration partie II																							
Elaboration partie III																							

Source : auteur, mai 2014

Il est à noter que la descente sur terrain exige une prise de rendez-vous pour éviter de déranger le responsable. Entre temps, des recherches sur internet et consultations des ouvrages concernant le thème sont effectuées pour renforcer les connaissances acquises durant le cursus universitaire.

En outre, Madame le Directeur Administratif Financier et Informatique qui a pris la volonté de nous accueillir ne dispose pas beaucoup de temps à nous accorder. En effet, elle travaille et nous reçoit en même temps. Cette situation perturbe le déroulement de l'entretien. Aussi, les états financiers pour l'exercice 2013 ne sont pas encore établis lors de notre visite c'est pourquoi nous avons obtenu ceux de l'exercice 2012.

### *Section 3 : Recueil des données*

La réalisation de cette étude est basée sur les informations collectées auprès de la société étudiée. Le corpus ainsi obtenu compose les éléments utiles à l'analyse de la thématique.

#### 1) Méthode de collecte

Pour mener à bien l'étude, il est important de réunir les informations relatives au thème. Pour ce faire, on a effectué une série de visite d'entreprise. Elle s'appuie par des questions consistant à interroger le sujet. Le questionnaire est un entretien standardisé utilisé systématiquement. Les questions prennent donc la forme fermées et ouverte. Les réponses aux questions fermées sont précises et il en existe un nombre limité de choix. Pour le questionnaire ouvert, il permet au sujet d'apporter une explication et une réponse personnelle. Il est caractérisé par une réponse libre tant sur la forme que sur la longueur.

#### 2) Méthode d'analyse

L'analyse est l'étude des informations recueillies. Ainsi, on peut faire appel à la matrice Strength (Force) Weakness (Faiblesse) Opportunity (Opportunité) Threat (Menace) ou SWOT. « La matrice SWOT est un outil d'analyse intégrant l'environnement interne et externe d'une entreprise. »<sup>23</sup> En effet, les forces et faiblesses de l'entité provient de l'étude interne tandis que l'analyse de l'environnement externe évoque les opportunités et les menaces. C'est un outil d'analyse utilisé en marketing mais on peut aussi l'utiliser dans d'autre domaine. Elle permet de détecter les facteurs clés et les points faibles de la société afin d'établir un plan d'action à mettre en œuvre.

On a pu développer dans ce chapitre le choix et la justification de la zone d'étude, la démarche méthodologique et la méthode de recueil des données. Toutes les méthodes qui y sont exposées contribuent à la mise en œuvre de ce travail. Chaque méthode a son rôle afin de réaliser la recherche.

---

<sup>23</sup> CERVANTES Géraldine Benoit, *La boîte à outils de l'innovation*, DUNOD, 2008, Paris, p. 120

## **Conclusion partielle**

Cette partie trace la manière dont on a conduit la recherche avec une vision de reproductibilité de la démarche. Elle montre les éléments essentiels à la mise en œuvre de la recherche. Une démarche scientifique commence donc par la présentation de l'entreprise étudiée qui est la Chocolaterie Confiserie Robert. Vient ensuite l'exploitation des outils théoriques. Ils permettent d'analyser les informations obtenues concernant la situation financière de la société. A cela s'ajoute la prise en compte des méthodes utilisées de façon à ce que la recherche soit fiable. Tout d'abord, le choix de la zone d'étude a été justifié dans ce chapitre. Aussi, le travail a été réalisé chronologiquement dans l'ordre des étapes (établissement du protocole de recherche, élaboration du questionnaire, descente sur terrain et la rédaction des trois parties). Enfin, la méthode de recueil des données concerne la visite d'entreprise en prenant comme support le questionnaire, puis ces dernières sont traitées et analysées selon la méthode FFOM. Cette méthode permet de mener une étude approfondie sur l'environnement interne et externe de la société.

## **PARTIE II : RESULTATS**

Les informations recueillies devraient être étudiées. C'est dans cette partie de l'ouvrage qu'on procède à l'évaluation de ces informations.

Cette partie concerne le travail d'un analyste financier. Elle étudie les états financiers de la société notamment le bilan et le compte de résultat. Le traitement de ces derniers s'effectue par le bilan fonctionnel et les ratios. Ces derniers aident les dirigeants à prendre des décisions sur la gestion financière. Le bilan fonctionnel montre la situation des flux financiers tandis que les ratios consistent à aider à la compréhension financière. Le premier est une analyse statique qui tient compte des retraitements des constituants de l'actif et du passif de bilan. Il dégage des idées significatives sur le plan diagnostic financier. Quant aux ratios, ils définissent un rapport entre deux grandeurs ayant une relation de cohérence. L'appréciation des valeurs prises par les ratios sert de référence fiable dans l'analyse de la situation financière d'une entreprise. C'est à partir de ces études qu'on peut apporter des jugements sur la situation réelle de la société.

## CHAPITRE 1 : L'ANALYSE PAR LE BILAN FONCTIONNEL

Etant donné que c'est un outil de base de l'analyse financière, le bilan fonctionnel permet de déterminer les éléments nécessaires à la prévision. Il prend comme support les états financiers déjà élaborés par l'agent comptable. Le tableau ci-dessous le démontre.

Tableau 5 : Bilan fonctionnel

ACTIFS	Montant (Ar)	PASSIFS	Montant (Ar)
Immobilisation incorporelle	87 225 445,4	Capital	100 000 000
Immobilisation corporelle	4 132 367 359,91	Réserve légale	10 000 000
Immobilisation en cours	51 487 492,3	Réserve facultative	638 336 899,8
		Report à nouveau	625 782 700,73
		Amortissement et perte de valeur	2 605 171 180,25
		Résultat	163 921 545,58
<b>Emplois stables</b>	<b>4 271 080 297,61</b>	<b>Ressources stables</b>	<b>4 143 212 326,36</b>
Stock et en cours	951 074 604,58	Fournisseur et compte rattaché	515 452 591,58
Créance et emplois assimilés	832 469 370,75	Autre dette	1 803 001 701,49
<b>Actifs d'exploitation</b>	<b>1 783 543 975,33</b>	<b>Passifs d'exploitation</b>	<b>2 318 454 293,07</b>
<b>Actifs hors exploitation</b>	<b>0,00</b>	<b>Passifs hors exploitation</b>	<b>0,00</b>
Trésorerie	707 042 346,49	Trésorerie	300 000 000
<b>Actifs de trésorerie</b>	<b>707 042 346,49</b>	<b>Passifs de trésorerie</b>	<b>300 000 000</b>
<b>Total des actifs</b>	<b>6 761 666 619,41</b>	<b>Total des passifs</b>	<b>6 761 666 619,43</b>

Source : auteur, mai 2014

Il est à noter que les actifs représentent les besoins de financement tandis que les passifs concernent les ressources de financement.

### *Section 1 : Le Fonds de Roulement Net Global*

Le FRNG a pour vocation de financer les besoins à la réalisation des activités de l'entreprise. En effet, « le fonds de roulement net global (FRNG), mesuré par différence entre les ressources et les immobilisations (en valeur brute), indique le montant des ressources stables disponibles pour financer les besoins générés par les activités courantes ».<sup>24</sup> Il consiste alors à couvrir le BFR. Il se présente comme suit :

**FRNG = ressources stables – emplois stables**

$$\begin{array}{r} \text{Ressources stables : } 4\,143\,212\,326,36 \\ - \text{Emplois stables : } (4\,271\,080\,297,61) \\ \hline \text{FRNG} = (127\,867\,971,24) \end{array}$$

Ainsi, la Chocolaterie Confiserie Robert dispose comme FRNG de (127 867 971,24) Ariary. Cette valeur négative est critique pour l'entreprise.

### *Section 2 : Le Besoin en Fonds de Roulement*

C'est la combinaison du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE) et du Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE).

Le BFRE concerne les activités proprement dites de l'entreprise alors que le BFRHE représente le décalage des opérations de paiement que ce soit investissement, financement ou répartition.

#### 1) Le BFRE

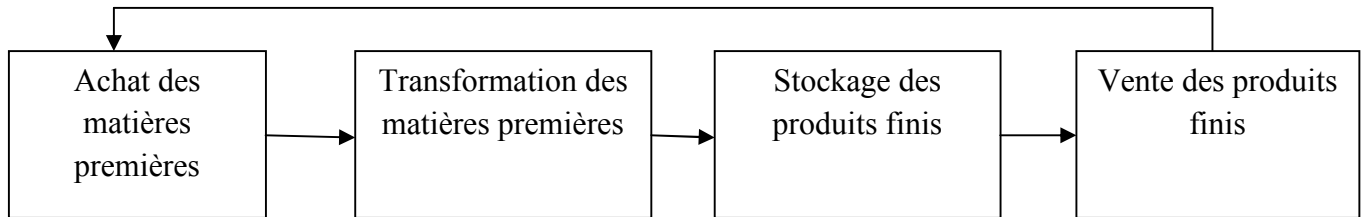
Le BFRE constitue la somme dont il faut posséder pour assurer le cycle d'exploitation de la société. Ce dernier est composé d'achat de matière première, de la transformation de celle-ci en produit fini, du stockage et de la vente de ce dernier. Schématiquement, on peut l'expliquer ainsi :

---

<sup>24</sup> HOARAU Christian, *Comptabilité et management*, FOUCHER, 2010, Vanves, p. 184



### Schéma 6 : Le cycle d'exploitation



Source : auteur, mai 2014

Ces étapes ont donc besoin d'être financés. On a :

**BFRE = actifs d'exploitation – dettes d'exploitation**

Actifs d'exploitation : 1 783 543 975,33

- Dettes d'exploitation : (2 318 454 293,07)

---

BFRE = (534 910 317,64)

### 2) Le BFRHE

Indépendant du cycle d'exploitation, les éléments du BFRHE ont rarement un caractère régulier et prévisible. Il est obtenu par :

**BFRHE = actifs hors exploitations – dettes hors exploitations**

Cependant, ces deux constituants du BFRHE n'existent pas dans le bilan fonctionnel de la Chocolaterie Confiserie Robert. De ce fait, elle n'a pas du BFRHE.

Ainsi, le BFR n'est constitué que du BFRE ce qui nous amène à dire que la valeur du BFR est de (534 910 317,64) Ariary.

## ***Section 3 : La trésorerie nette***

La trésorerie est l'expression d'un surplus ou d'une insuffisance de marge de sécurité financière après le financement du BFR. De ce fait, elle tient une place importante au sein de la société. Le bon fonctionnement de l'activité de celle-ci dépend de la trésorerie. Elle se définit par :

**Trésorerie = actifs de trésorerie – passifs de trésorerie**

Actifs de trésorerie : 707 042 346,49

- Passifs de trésorerie : (300 000 000)

---

Trésorerie nette = 407 042 346,49

On peut donc établir l'équilibre financier entre le FRNG et le BFR selon la relation fondamentale suivante : trésorerie = FRNG – BFR

FRNG : (127 867 971,24)

- BFR : 534 910 317,64

---

Trésorerie nette = 407 042 346,4

L'équilibre financier est aussi un moyen de vérifier le montant de la trésorerie. On a donc la certitude que le solde net de trésorerie est de 407 042 346,4 Ariary. Elle résulte de la confrontation entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Les composants du bilan fonctionnel ont été présentés dans ce chapitre. Le fonds de roulement net global, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie y sont mis en valeur. La relation entre ces trois éléments est démontrée à travers ce chapitre. Ils peuvent être pris comme des instruments permettant d'analyser l'équilibre financier.

## CHAPITRE 2 : ANALYSE PAR LES RATIOS

Considéré comme un outil de sécurité ou d'alerte, le ratio fait apparaître l'évolution ou la situation de l'entité à un instant donné. En général, il décrit la situation financière de la société. C'est une méthode la plus appréciée par les banques afin d'octroyer ou de refuser la demande d'emprunt d'une entreprise.

### *Section 1 : Les ratios de durées*

On les appelle aussi les ratios du cycle d'exploitation, ratios du temps d'écoulement, ou ratios de rotation. Ils concernent les activités courantes de l'entreprise.

#### 1) Ratio d'écoulement des stocks

Ce ratio met en rapport la valeur des objets consommés et la valeur du stock au cours d'un exercice. Au sein d'une entité de production, il existe deux types de stock tel que le stock de matière première et celui de produit fini ou intermédiaire. Il est donc important de les évaluer séparément.

##### *1.1) Le stock de matière première*

A part les matières premières, ils regroupent les marchandises et les autres approvisionnements. On sait que :

**Délai de stockage des matières premières = (stock moyen de matière première / coûts d'achat annuel) \* 360**

Pour le cas de la Chocolaterie Confiserie Robert, son ratio d'écoulement de stock de matière première se présente comme suit :

Stock moyen de matière première (1) : 341 809 647,3

Achat annuel (2) : 2 571 293 784,29

---

Ratio d'écoulement de stock de matière première  $((1 / 2) * 360) = 47,85$  jours

### 1.2) Le stock de produit fini

Les produits finis sont des produits obtenus après transformation des matières premières. Comme ce ratio est évalué au coût de production, ce dernier regroupe les achats consommés, les services extérieurs et les charges de personnel. En résumé, on a la formule suivante :

**Délai de stockage des produits finis = (stock moyen des produits fini / coût de production annuel) \* 360**

Stock moyen de produit fini (1) : 479 616 399,3

Coût de production annuel (2) : 3 474 266 536,87

---

Ratio d'écoulement de stock de produit fini  $((1 / 2) * 360) = 49,69$  jours

### 2) Ratio de crédit clients

Ce ratio indique le délai de paiement des clients accordé par la société. Il est à noter que les clients douteux devraient être retirés du poste clients et comptes rattachés pour que le ratio soit significatif. Il se calcule alors de la manière suivante :

**Ratio de crédit client = (créance client / chiffre d'affaire T.T.C) \* 360**

Créance client (1) : 374 859 460,19

Chiffre d'affaire T.T.C (2) : 4 830 056 140,01

---

Ratio de crédit client  $((1 / 2) * 360) = 27,93$  jours

Ainsi, la Chocolaterie Confiserie Robert octroie à ses clients 28 jours pour leur règlement

### 3) Ratio de crédit fournisseur

Comme le ratio précédent, le ratio de crédit fournisseur détermine le délai de règlement accordé par les fournisseurs. Ce ratio tient compte des dettes fournisseurs et les achats effectués durant la période concernée. Plus précisément, il se définit ainsi :

**Ratio de crédit fournisseur = ((fournisseurs + effets à payer) / (achats et services extérieurs T.T.C) \* 360)**

Fournisseurs (1) : 515 452 591,58

Achats T.T.C (2) : 3 085 552 541,15

Services extérieurs T.T.C (3) : 350 159 469,48

---

Ratio de crédit fournisseur  $((1 / 2 + 3) * 360) = 54,01$  jours

L'entreprise règle ses fournisseurs en 54 jours.

Les ratios de durée traduisent donc l'importance du temps d'écoulement des éléments constitutifs du cycle d'exploitation de l'établissement. C'est la raison pour laquelle on a pris en compte les stocks, les clients et les fournisseurs.

## *Section 2 : Les ratios de structure*

Les ratios de structure mettent en rapport les constituants du bilan. Ils étudient la structure financière de l'entreprise.

### 1) Ratio d'autonomie financière

Ce ratio indique la capacité de l'entreprise à s'endetter. Aussi, sur l'ensemble des financements, il fait apparaître la part des financements propres de l'établissement. Il compare les capitaux propres aux dettes financières.

**Ratio d'autonomie financière = capitaux propres / dettes financière**

Capitaux propres (1) : 1 538 041 146,11

Dettes financières (2) : 0,00

---

Ratio d'autonomie financière  $(1 / 2) =$  Infinie

## 2) Ratio d'indépendance financière

Le poids d'endettement de la société est déterminé par son indépendance financière. De ce fait, le ratio d'endettement financière caractérise l'endettement à long terme de l'établissement. Il est défini par le rapport entre les capitaux propres et les capitaux permanents (capitaux propres + dettes financières).

**Ratio d'indépendance financière = capitaux propres / capitaux permanents**

Capitaux propres (1) : 1 538 041 146,11

Capitaux permanents (2) : 1 538 041 146,11

---

Ratio d'indépendance financière (1 / 2) = 1

## 3) Ratio de couverture des emplois stables

Selon la règle générale, les emplois stables doivent être financés par les ressources stables. Ce ratio permet de vérifier si cette règle est respectée par l'entité. Il se construit par la formule suivante :

**Ratio de couverture des emplois stables = ressources stables / emplois stables**

Ressources stables (1) : 4 143 212 326,36

Emplois stables (2) : 4 271 080 297,6

---

Ratio de couverture des emplois stables (1 / 2) = 0,97

## 4) Ratio de liquidité générale

Ce ratio indique la capacité de l'établissement à régler ses dettes à court terme et à survivre à des conditions économiques défavorables. Il met en valeur les actifs courants et les passifs courants. En effet, il se présente par le rapport entre l'actif à moins d'un an et le passif à moins d'un an.

**Ratio de liquidité générale = actifs circulants / dettes à court terme**

Actifs circulants (1) : 2 490 586 321,18

Dettes à court terme (2) : 2 618 454 293,07

---

Ratio de liquidité générale (1 / 2) = 0,95

#### 5) Ratio de liquidité immédiate

Le ratio de liquidité immédiate mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme avec ses liquidités. Il se construit alors par le rapport entre la disponibilité avec la Valeur Mobilière de Placement (VMP) et la dette à court terme.

**Ratio de liquidité immédiate = (disponibilité + VMP) / dette à court terme**

Disponibilité (1) : 707 042 346,49

Dette à court terme (2) : 2 618 454 293,07

---

Ratio de liquidité immédiate (1 / 2) = 0,27

Ainsi, les ratios de structure sont des indicateurs facilitant la gestion financière de la société. C'est à partir de ces indices que le responsable décide sur le mode de financement de l'entité.

### *Section 3 : Les ratios de rentabilité*

Vu que c'est l'aptitude de la société à procurer du profit, la rentabilité implique la comparaison du résultat obtenu par une action aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir. Les ratios de rentabilité étudient donc le résultat que l'entreprise produit.

#### 1) Ratio de rentabilité financière

C'est un indice mesurant le rendement réalisé en utilisant les fonds apportés par les associés. En effet, ces fonds devraient produire du profit. Ils sont menés à réaliser les activités de la société. Le ratio de rentabilité financière se construit par le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

**Ratio de rentabilité financière = résultat net / capitaux propres**

Résultat net (1) : 163 921 545,58

Capitaux propres (2) : 1 538 041 146,11

---

Ratio de rentabilité financière (1 / 2) = 0,10

## 2) Ratio de rentabilité économique

Ce ratio implique les actionnaires et les prêteurs à la production du bénéfice. On évoque ici les capitaux propres et les dettes financières. De ce fait, ces apports sont censés arriver à une fin satisfaisante pour l'établissement. Il mesure la performance industrielle ou commerciale de l'entité. Le ratio de rentabilité économique rapporte l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) aux ressources stables.

**Ratio de rentabilité économique = EBE / ressources stables**

EBE (1) : 576 656 164,08

Ressources stables (2) : 4 143 212 326,36

---

Ratio de rentabilité économique (1 / 2) = 0,13

## 3) Ratio de marge bénéficiaire

Ce ratio détermine le taux de marge nette. Il indique l'efficacité de l'entreprise sur son activité commerciale. Il est en relation avec le chiffre d'affaires réalisé. En effet, le ratio de marge bénéficiaire évalue le bénéfice généré par les ventes de produit fini effectuées par la société. D'un point de vue général, la marge nette est le résultat de la soustraction du prix de vente au coût de revient. Il se définit par le rapport entre le résultat de l'exercice et le chiffre d'affaires.

**Ratio de marge bénéficiaire = résultat de l'exercice / chiffre d'affaires HT**



Résultat de l'exercice (1) :	163 921 545,58
Chiffre d'affaires HT (2) :	4 025 046 783,34
<hr/>	
Ratio de marge bénéficiaire (1 / 2) =	0,04

En résumé, chacun des ratios de rentabilité traduit le pourcentage de bénéfice réalisé à partir d'un élément susceptible de le procurer. Ces ratios permettent donc d'apprécier les performances de l'entreprise.

#### *Section 4 : La capacité d'autofinancement*

Le problème majeur qui se pose au sein de l'entreprise est la recherche de financement. Cette section met en exergue le mode de financement par fonds propres d'origine interne.

La capacité d'autofinancement (CAF) mesure l'aptitude de l'entreprise à financer ses activités par elle-même. Etant donné que c'est un flux de trésorerie potentielle, elle représente un surplus monétaire potentiel pour la société. Elle se calcule à partir des éléments du compte de résultat soit de manière soustractive à partir de l'EBE, soit de manière additive à partir du résultat net. En général, la CAF est la différence entre les produits encaissables et les charges encaissables. Selon la méthode soustractive issue de l'EBE, on a la formule suivante :

**CAF = EBE + autres produits opérationnels + produits financiers + produits extraordinaires – autres charges opérationnelles – charges financières – charges extraordinaires – impôts sur le résultat**

EBE :	576 656 164,08
+ Autres produits opérationnels :	18 419 899,17
+ Produits financiers :	4 179 201,42
+ Produits extraordinaires :	0,00
- Autres charges opérationnelles :	(33 746 567,62)
- Charges financières :	(8 386 457,74)
- Charges extraordinaires :	0,00
- <u>Impôts sur le résultat :</u>	<u>(54 495 210,00)</u>
CAF	= 502 627 029,31

Bref, la Chocolaterie Confiserie Robert dispose d'un excédent de ressource interne de 502 627 029,31. Cette somme tient une place importante dans l'entreprise. Le reste de la CAF après avoir rémunéré les actionnaires forme l'autofinancement de l'établissement et devrait être réinvesti.

Bien que l'analyse par le bilan fonctionnel soit importante, l'étude par les ratios est également essentielle pour l'évaluation de la situation financière de l'entreprise. Ces deux méthodes d'analyse sont développées dans ce chapitre. Leur réalisation fait appel à l'exploitation des états financiers.

## **Conclusion partielle**

Cette partie nous a permis de connaître un peu plus sur la Chocolaterie Confiserie Robert. Elle est riche en calcul servant d'indicateur sur le plan financier et permettant d'estimer la structure financière de la société. En effet, ces résultats sont clairs et bien précis. D'une part, l'analyse par le bilan fonctionnel constitue un diagnostic financier. Cette analyse permet de déceler les outils de prévision. Il s'agit donc du besoin en fonds de roulement, du fonds de roulement net global et la trésorerie nette. La ventilation des constituants d'actif et du passif a permis d'estimer l'importance de ces trois composants du bilan fonctionnel. D'autre part, l'analyse par les ratios mesure la capacité de l'entreprise à procurer des avantages. Ils développent la rotation du cycle d'exploitation, la structure et la rentabilité. La méthode des ratios montre des informations essentielles sur la situation financière de l'entreprise. Elle est simple mais efficace pour servir de l'aide à l'analyse et la gestion financière. Malgré que ce soit une méthode ancienne, elle facilite la prise de décision des dirigeants. Il est à préciser que la capacité d'autofinancement de la société est aussi démontrée dans cette partie.

## **PARTIE III : DISCUSSION ET PROPOSITION DE SOLUTIONS**

Les résultats obtenus ont des significations pour l'entreprise. Ils déterminent la situation de cette dernière.

Le premier chapitre de cette partie consiste donc à analyser les résultats afin de connaître leur sens. Ils font alors l'objet d'une interprétation. C'est dans la partie discussion qu'on apporte notre opinion sur ces résultats. Cette discussion s'appuie à la méthode FFOM. Elle met en évidence l'environnement interne et externe de la société. L'étude de l'environnement interne permettra de porter un jugement si ce dernier représente une force ou une faiblesse pour l'entité étudiée. Les éléments externes seront classifiés comme une opportunité ou une menace. Le deuxième chapitre concerne la proposition de solutions et la confirmation des hypothèses. La première est rédigée sur la base des discussions émises. Ce sont des plans d'action que l'entreprise pourrait mettre en application. A propos de la confirmation des hypothèses, elle se réfère aux résultats constatés. Les deux hypothèses sont donc prouvées à travers ces résultats.

## CHAPITRE 1 : DISCUSSION

Les résultats ainsi obtenus dans la deuxième partie de cet ouvrage découlent de l'étude des données chiffrées de la Chocolaterie Confiserie Robert. Dans ce chapitre, l'analyse qui suit classifie ces résultats en deux catégories.

### *Section 1 : Forces et faiblesses*

On étudie ici les éléments internes à la société. Ils peuvent représenter des atouts ou des inconvénients pour l'établissement.

#### 1) Forces

Elles représentent les aspects positifs de la Chocolaterie Confiserie Robert.

##### *1.1) Le Besoin en Fonds de Roulement*

Normalement, une entreprise fonctionne à base d'un besoin de financement positif. Mais on peut s'attendre aussi à un besoin négatif. Pour le cas ici, on constate que la Chocolaterie Confiserie Robert possède un besoin en fonds de roulement négatif. Cette situation résulte, d'une part, du fait que les ressources d'exploitation sont supérieures aux emplois d'exploitation. D'autre part, l'activité de l'établissement engendre un flux positif de trésorerie en œuvrant sur la grande distribution. Une telle activité favorise le paiement au comptant des clients. Ce cas de figure explique donc que l'exploitation de l'entité n'a pas besoin d'être financée. Ainsi, le besoin en fonds de roulement dégage des ressources de financement.

##### *1.2) Le solde net de trésorerie*

La trésorerie nette découle du reliquat des ressources de la société après avoir financé les besoins. On remarque que l'entreprise faisant l'objet d'étude dispose un solde net de trésorerie positive. D'une manière générale, la supériorité de l'actif de trésorerie par rapport à la trésorerie passive nous amène à obtenir ce résultat. Autrement dit, la confrontation entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement aboutit à une trésorerie positive vu que le montant du fonds de roulement net global est plus élevé que celui du

besoin. Dans ce cas, l'équilibre financier fonctionnel de la société est respecté. Cette situation lui permet de disposer des excédents de trésorerie.

### *1.3) Les ratios de durée*

Concernant les ratios du cycle d'exploitation, le ratio de crédit clients et celui des fournisseurs représente une force pour l'entreprise.

D'après le résultat, les clients de la Chocolaterie Confiserie Robert sont échus en 28 jours. En générale, l'échéance de règlement accordée aux clients varie entre 30 à 120 jours. Le ratio de la société étudiée est donc plus faible par rapport à la moyenne. De ce fait, le paiement des clients est plus rapide. En effet, plus le ratio est plus élevé, plus les clients tardent à régler. Le fait d'avoir un ratio moins élevé favorise donc la liquidité de la société.

Généralement, les fournisseurs sont payés 3 mois après la livraison. Pour la Chocolaterie Confiserie Robert, elle est en moyenne échue en 54 jours. Cette situation représente un avantage pour l'établissement. En effet, toute entreprise veut régler leur fournisseur le plus tard possible pour conserver la liquidité.

En outre, selon la norme, le crédit client devrait être plus rapide que celui du fournisseur. Le recouvrement des clients et le paiement des fournisseurs respectent cette norme. La confiance demeure donc entre la société, ses fournisseurs et ses clients. En effet, elle possède une marge de quelques jours afin de payer les fournisseurs en comparant les ratios.

### *1.4) Les ratios de structure*

A propos de la structure financière, la force de l'entité est aussi démontrée par le ratio d'autonomie financière et le ratio d'indépendance financière.

C'est à partir du ratio d'autonomie financière qu'on arrive à déterminer si l'entreprise peut opter l'endettement comme moyen de financement. D'après la règle générale, ce ratio devrait être supérieur à 1 si on rapporte les capitaux propres aux dettes financières. Vu que ce ratio a une valeur infinie pour le cas de la Chocolaterie Confiserie Robert, elle a respecté cette règle. Il est donc prouvé qu'elle dispose d'une autonomie financière. En effet, elle n'a aucun recours aux dettes à long terme et finance entièrement ses ressources par ses fonds propres.

Ce cas d'espèce révèle une preuve motivante et solide pour le prêteur afin de lui octroyer facilement un emprunt.

Selon le principe, le ratio d'indépendance financière devrait être supérieur à 0,5. Ce principe est atteint dans notre cas ici parce que le ratio en question est égal à 1. On peut dire alors que la société étudiée dispose d'une indépendance financière. Elle se finance plus par fonds propres que par emprunt ce qui confirme le cas ci-dessus. Cette situation joue un rôle important pour l'image de l'établissement envers ses parties prenantes.

#### *1.5) Les ratios de rentabilité*

L'efficacité générale de la gestion d'une entreprise est indiquée par les ratios de rentabilité. Cette efficacité est prouvée par les revenus obtenus des investissements et ventes réalisées.

Le taux 10% indiquant la rentabilité financière de la Chocolaterie Confiserie Robert montre que le fonds apportés par les actionnaires est rentable.

Le taux de rentabilité économique est de 13%. On constate alors que la société est capable à rentabiliser les capitaux investis (capitaux propres et dettes financières).

Aussi avec un taux de marge nette de 4%, le chiffre d'affaires de l'établissement génère un bénéfice.

Ainsi, les investissements et les ventes de l'entreprise engendrent des rendements.

#### *1.6) La capacité d'autofinancement*

Elle constitue aussi l'une des forces de la société. Elle représente un surplus monétaire potentiel. Cette somme peut donc être imputée à l'activité globale de l'entité. Elle permet de rémunérer les associés. Ensuite, le reste de la capacité d'autofinancement après cette rémunération, constituant l'autofinancement de l'établissement pourrait être investi afin d'assurer la fonction de l'entreprise.



### 1.7) Autres forces

Concernant l'entreprise en générale, certains de ses constituants représentent des forces.

Auprès de la Direction Administrative Financière et Informatique (DAFI), on utilise des logiciels comptables. C'est la raison pour laquelle le service informatique est intégré à la même direction que l'administration et la finance. Ces logiciels simplifient les tâches des agents de la direction.

En outre, la société récompense ses employés par une prime de 13<sup>ème</sup> mois. Aussi, ils ont le droit à un repas gratuit journalier auprès de la cantine. Ces moyens sont mis en œuvre afin de motiver le personnel à améliorer la productivité de l'entreprise et la performance individuelle.

On constate aussi que la qualité de ses produits rend la société forte. Sa stratégie lui permet de respecter la qualité pour satisfaire les clients. La pureté des ingrédients utilisés est une des causes selon laquelle ses produits sont classés comme produits de luxe.

### 2) Faiblesses

Elles constituent les aspects négatifs de l'entreprise.

#### 2.1) Le Fonds de Roulement Net Global

Etant donné que le fonds de roulement est destiné à financer les besoins générés par le cycle d'exploitation de l'entité, il est généralement positif. C'est tout le contraire du cas de la société faisant l'objet d'étude. Elle dispose d'un fonds de roulement net global négatif. En effet, les emplois stables sont plus élevés que les ressources stables. Elle a donc la difficulté à financer ses exploitations stables. Autrement dit, les emplois stables sont financés à l'aide des dettes d'exploitations. Aussi, l'entreprise se trouve dans l'incapacité d'assurer rapidement le paiement des fournisseurs et les autres dettes à court terme.

#### 2.2) Les ratios de durée

Dans la durée d'écoulement des stocks réside aussi l'une des faiblesses de la Chocolaterie Confiserie Robert.

La durée moyenne de stockage de ses matières premières est de 47 jours. Ce délai de rotation est lent. Cette situation entraîne une perte pour la société. En effet, plus la durée de

rotation est élevée, plus la liquidité de la société est coincée dans les stocks. Les achats en quantités considérables des matières sont à l'origine de cette vitesse de rotation trop faible.

On remarque aussi que l'écoulement des produits finis dure de 50 jours en moyenne. Avec une durée de rotation comme celle-ci, l'entreprise a du mal à écouler ses stocks de produits finis. En effet, la durée de rotation trop longue entraîne la difficulté à liquider les stocks. De ce fait, la société est confrontée à un sur-stockage des produits finis ce qui est néfaste à la gestion des stocks et de la trésorerie.

### *2.3) Les ratios de structure*

Du ratio de structure découle aussi la faiblesse de la société.

Selon le calcul effectué, le ratio de couverture des emplois stables est de 0,97. En outre, ce ratio devrait être supérieur à 1. Cependant, on constate que celui de la Chocolaterie Confiserie Robert n'atteint pas cette norme. Elle a un ratio de couverture des emplois stables inférieur à 1. Les ressources stables n'arrivent donc pas à couvrir les emplois stables. En effet, ce ratio ne fait que confirmer la situation du fonds de roulement net global. Un ratio inférieur à 1 dévoile un fonds de roulement négatif et montre la fragilité de la situation financière de la société.

La liquidité générale de l'établissement s'affiche avec un ratio de 0,95. Vu ce ratio, la trésorerie de la Chocolaterie Confiserie Robert est compromise. Ce ratio montre que la totalité des actifs susceptibles à la conversion en espèces à court terme n'arrivent pas à honorer les dettes à court terme venant à échéance. Dans ce cas, elle ne résiste pas à des conditions économiques défavorables. La solvabilité de la société est en jeu.

L'entreprise dispose d'un ratio de liquidité immédiate de 0,27. D'après ce ratio, seul 27% des éléments d'actif les plus liquides couvrent les dettes arrivant à échéance à court terme. Plus précisément, elle a du mal à honorer ses dettes à court terme avec ses disponibilités. Autrement dit, ses disponibilités n'arrivent pas à régler ses dettes à court terme.

#### 2.4) Autres faiblesses

On constate aussi des faiblesses au niveau de l'entreprise en générale.

Pour assurer la distribution des produits, elle utilise des véhicules. Toutefois, ces derniers ne correspondent pas à la norme malgré la livraison à temps des produits. En effet, ils ne sont pas frigorifiés. Cette situation pourrait affecter la qualité des produits vu que ceux-ci ne résistent pas à la chaleur.

En outre, la société ne dispose pas d'une direction marketing alors que celle-ci joue un rôle très important sur l'amélioration des ventes. Certaines tâches de cette direction sont assurées par la direction commerciale mais c'est insuffisant pour procurer de meilleur résultat. De ce fait, le plan marketing n'est pas bien maîtrisé par la société.

Bref, les faiblesses ainsi constatées sont interdépendantes. En dépit des forces de la société, ses faiblesses pourraient bloquer son développement.

### ***Section 2 : Opportunités et menaces***

Cette section met en évidence l'environnement externe de l'entreprise. Cet environnement présente des points positifs et négatifs.

#### 1) Opportunités

Les opportunités présentent des occasions favorables pour améliorer la situation de l'entité.

##### 1.1) Les clients

La Chocolaterie Confiserie Robert ne se limite pas à un seul type de client. Celui-ci varie selon les canaux de distribution à savoir :

- les détaillants : les grandes hôtels (Carlton, IBIS, hôtel de l'Ouvre, ...), les grandes surfaces (Jumbo Score, Shoprite, Leaderprice, ...), les boulangers, les pâtisseries et glaciers (Honey, Gerb'or, Clafoutis, Croustipain, ...) ;
- les grossistes ;
- les collectivités (religieuse, association, ...).

Elle s'élargit donc à tout type de client existant.

Actuellement, on ne peut pas se passer de la mondialisation. En effet, les malagasy sont fortement influencés par la culture Occidentale. Ils s'inspirent de la culture Européenne axée sur le goût du luxe. Vu que la société dispose des produits de luxe, ces derniers conviennent à cette aspiration. C'est une opportunité à saisir.

### *1.2) Les concurrents*

Malgré la pluralité de ses concurrents, elle ne craint pas la concurrence. Etant leader dans son domaine, elle détient les 70%<sup>25</sup> du marché local. Avec une telle place, elle maîtrise ses concurrents.

En outre, elle affronte aussi les produits importés. Ils proviennent des grandes marques (TWIX, MARS, BOUNTY, UNIPEX ...) qu'il ne faut pas sous-estimer. Face à l'importance de ces derniers, elle arrive à garder sa place au niveau national. Ses produits occupent les 80%<sup>26</sup> du marché local en les comparant avec ceux de l'importation.

### *1.3) Les fournisseurs*

Elle tient une relation importante avec les fournisseurs. Ce sont ces derniers qui lui approvisionnent les matières premières. Elle noue des contacts avec plusieurs fournisseurs pour une seule matière première (pour l'emballage par exemple, elle peut contacter GRAPHOPRINT, MADPRINT, SFOI, SOCOPLAST ou JOLYPACK). Cette collaboration avec plusieurs fournisseurs lui permet d'étudier les offres de chacun afin de choisir celui ayant le meilleur prix et la meilleure qualité.

### *1.4) La technologie*

Madagascar est l'un des pays qui suit de près l'évolution technologique. En effet, la Nouvelle Technologie de l'Information et de Communication (NTIC) gagne du terrain dans la grande île. Face à cette situation, la Chocolaterie Confiserie Robert n'hésite pas à l'utiliser (les logiciels, l'internet, les caméras de surveillance, etc.). Il est donc important de prendre en considération la technologie parce qu'elle facilite les tâches.

---

<sup>25</sup> Chocolaterie Confiserie Robert, avril 2014

<sup>26</sup> Chocolaterie Confiserie Robert, avril 2014

### 1.5) L'écologie

Concernant l'écologie, le cacao de Madagascar n'est pas encore menacé. La plantation de cacaoyers se trouve dans la région Nord de la grande île. Cette région est très abondante à la pluie ce qui permet à la plantation de s'épanouir. De ce fait, on récolte de ces cacaoyers une bonne qualité de fèves. Cette espèce ne risque pas d'être en voie de disparition.

### 2) Menaces

Ce sont des indices de contrainte ou de danger pour l'entreprise.

#### 2.1) La politique

Comme toute entreprise, la Chocolaterie Confiserie Robert est touchée par la crise politique. Cette dernière entraîne des conséquences néfastes surtout dans le milieu entrepreneurial. A cet effet, les prix des matières premières ont subi une hausse et que l'entreprise doit y faire face. De plus, plusieurs sociétés ont été fermées. Plusieurs personnes ont donc perdu leur emplois ce qui engendre la diminution du pouvoir d'achat des consommateurs.

#### 2.2) L'économie

Parmi les 177 pays, Madagascar se positionne au 146<sup>ème</sup> rang d'après l'indicateur du développement humain (programme des Nations Unies pour le développement). Cette position classe la grande île parmi les pays pauvres du monde. En effet, son économie est faible avec un taux de croissance du PIB 3,1% pour l'année 2012 selon le rapport de l'INSTAT du 01 avril 2014. La plupart de la population malgache a donc un pouvoir d'achat faible permettant à peine de satisfaire à leur besoin fondamental. La Chocolaterie Confiserie Robert est alors confrontée à la pauvreté de la population.

Dans ce chapitre se trouvent les éléments les plus intéressants de l'étude. Par rapport aux faiblesses constatées, l'environnement interne de la société est dominé par ses forces. Quant à son environnement externe, des menaces ont été décelées en dépit des opportunités qu'elle devrait saisir.

## CHAPITRE 2 : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET CORRESPONDANCE AUX HYPOTHESES

Les problèmes engendrés par les aspects négatifs détectés devront être remédiés à temps pour que l'entreprise fonctionne bien. Dans ce chapitre, nous essayerons de proposer des solutions et aussi de vérifier la correspondance du fait aux hypothèses.

### *Section 1 : Proposition de solutions*

Les suggestions apportées concernent surtout le fonds de roulement de la Chocolaterie Confiserie Robert. On propose aussi des solutions dans d'autres plans.

#### 1) Le fonds de roulement net global

D'après la constatation, la société dispose un fonds de roulement faible. Pour le redresser, il est conseillé à l'entreprise d'accroître les ressources et de baisser les emplois.

##### 1.1) Accroissement des ressources

On peut faire appel à l'autofinancement de la société pour augmenter ses ressources vu l'existence d'un excédent de ressource interne. De ce fait, le solde de la capacité d'autofinancement après la distribution des dividendes devrait être mis en réserve pour renforcer ses capitaux propres. Ce réinvestissement consiste alors à accroître les ressources. L'autofinancement est fortement proposé à l'entreprise car il génère des avantages importants. Son premier avantage découle de la simplicité de la formalité. En effet, l'imposition de mise en réserve de l'excédent de ressource interne résulte de la décision de l'assemblée générale des associés. De plus, l'autofinancement efface les risques financiers. Certainement, l'entreprise n'a pas besoin de mettre en gage ses immobilisations. Il ne tient pas compte des remboursements et des frais financier.

Au cas où l'autofinancement ne suffit pas à accroître des ressources, l'établissement peut aussi avoir recours à l'emprunt bancaire. Sa structure financière lui permet d'opter à un emprunt à long terme. Etant donné qu'elle dispose d'une autonomie financière, elle est capable de s'endetter. Les institutions de crédit n'hésitent pas de lui accorder un emprunt vu cette situation. Elle a une bonne image envers ces dernières parce qu'elle n'a jamais eu recours à l'emprunt. En dépit des coûts engendrés par ce mode de financement, elle ne risque pas d'être insolvable. Son indépendance financière très forte confirme sa solvabilité.

### 1.2) Diminution des emplois

Les immobilisations constituant les emplois stables représentent une valeur importante. Elles nuisent le développement de la société. En effet, le fonds pour couvrir les besoins de l'établissement est bloqué dans les immobilisations. De ce fait, la Chocolaterie Confiserie Robert devrait cesser d'acquérir des nouvelles immobilisations si ces dernières sont encore performantes pour assurer la production. Il est aussi proposé à l'entreprise de céder les immobilisations usées et non performante. Elles engendrent des charges pour l'entreprise vu que son ancienneté nécessite des entretiens. La cession de ces immobilisations aide au redressement de l'équilibre financier de la société.

### 2) Les stocks

Plus la quantité des stocks gonfle, plus l'entreprise a la difficulté de les écouler. La baisse de leur volume permet de résoudre à cette difficulté d'écoulement. Elle devrait alors diminuer la quantité des matières premières achetées. Cela consiste à ne pas acheter que les matières premières nécessaires à une telle quantité de produit fabriqué. Il lui est aussi suggéré d'éliminer le sur stockage des produits finis. Pour ce faire, elle pourrait mettre en application le système de production par commande de ses clients ou de ses points de vente. La diminution des stocks conduit à la réduction du délai de stockage et libère la liquidité qui y est bloquée.

### 3) La gestion de trésorerie

Toutes les activités de la société dépendent de la trésorerie c'est pourquoi, il est important de bien la gérer. On propose donc à l'entreprise d'augmenter sa trésorerie.

L'augmentation de la trésorerie active participe à la bonne gestion de la trésorerie. Le paiement au comptant des clients contribue à cet accroissement. De ce fait, le délai de recouvrement de la clientèle devrait être éliminé.

La diminution des charges (déplacements, entretien et réparation, frais postaux et communications, etc.) favorise l'augmentation de la trésorerie. Une étude portant sur la réduction des charges est donc importante afin de mieux gérer la sortie de trésorerie.

Plus les dettes à moins d'un an cumulent, plus l'entreprise a du mal à les régler. Il est donc nécessaire de les diminuer. Le respect de la date d'échéance permet de réduire ces dettes et aussi d'éliminer les risques de non paiement.

Aussi, les excédents de trésorerie devraient faire l'objet d'un placement pour bénéficier l'intérêt.

#### 4) La négociation bancaire

Les opérations bancaires imposent des conditions génératrices de coût financier élevé. La négociation joue un rôle important dans ce genre d'opération. L'amélioration de cette négociation portant sur la date de valeur, les différents taux et les commissions est alors indispensable. En effet, elle consiste à obtenir la réduction de ces coûts. Ainsi, il faudra imposer la concurrence entre les banques. La collaboration avec plusieurs banques est donc conseillée à la société. Cette stratégie contraint les banques à réduire leurs coûts. La négociation avec de nombreuses banques permet de choisir celle qui offre le crédit moins cher.

#### 5) Le plan marketing

Le marketing contribue à l'augmentation du chiffre d'affaires. Quelques points sont donc apportés afin de l'améliorer.

La publicité est un moyen permettant de faire connaître les produits de l'entreprise. Il est alors utile de la renforcer que ce soit sur le support numérique (télévision, internet) ou sur le support papier (affiche, prospectus).

Le marketing social aide la société à soigner son image envers les consommateurs. Le but de cette stratégie est de toucher le sentiment de ces derniers. Il est donc important de participer aux œuvres de charités.

Aussi, l'amélioration du chiffre d'affaires dépend de la variété des produits. Cette variété fait appel à la conception de nouveau produit. Elle devrait lancer au moins un nouveau produit chaque année.

Elle ne possède que six points de vente dans tout Madagascar (la Chocolatière d'Ambohijanahary Ouest, Immeuble SANTA Antanimena, Duty Free Shop à l'aéroport d'Ivato, immeuble GHM Antaninarenina, immeuble Joffre à Tamatave et immeuble Arotel Atsirabe). Avec un tel nombre de boutique, son chiffre d'affaires risquerait de stagner. Le renforcement de l'étude de marché est donc conseillé afin d'installer des nouveaux points de vente. L'élargissement de ces derniers consiste à acquérir de nouveau client.



Bref, il est conseillé à la société d'introduire dans son organigramme la direction marketing pour mieux maîtriser le plan de développement des ventes.

#### 6) Autre solution

La chocolaterie Confiserie Robert est bien connue grâce à la qualité de ses produits. La conservation de cette qualité est alors primordiale pour garder cette réputation. De ce fait, il est important de frigorifier les véhicules transportant les produits afin d'éviter leur détérioration.

La survie de la société est en jeu tant que les problèmes ne sont pas résolus. Il vaut mieux alors les résoudre à temps. Les solutions que nous avons proposées pourraient aider au développement des activités de l'entreprise.

### *Section 2 : Confirmation des hypothèses*

Ce travail est fondé sur deux hypothèses importantes. Elles permettent de résoudre le problème posé. Cette section explique les raisonnements apportés par ces hypothèses en se référant à l'étude menée.

Hypothèse 1 : La pertinence de la prévision financière garantit une continuité efficiente d'une entreprise.

La prévision financière est une étude permettant de connaître en avance les besoins de financement et le fonds de roulement de la société. Elle s'effectue par l'analyse de la situation actuelle afin de préparer ses activités futures. La réalisation de ceux-ci dépend de la prévision. Elle a pour rôle de faciliter la gestion financière. En effet, elle avertit l'entreprise à s'attendre à un tel ou tel cas afin de prendre une décision. Cependant, l'impertinence de la prévision financière conduit à des mauvaises décisions et bouleverse la gestion financière. L'entreprise devrait donc faire en sorte que la prévision soit pertinente. Une telle prévision témoigne le bon fonctionnement de l'activité. Vu la pertinence de la prévision, les décisions prises correspondent au fait existant. Aussi, plus la prévision financière est pertinente, plus la société est performante.

Hypothèse 2 : L'efficacité de la gestion financière assure la maîtrise des charges d'une entreprise.

La gestion financière consiste à administrer la situation financière de la société. Celle-ci concerne les recettes, les charges et la trésorerie. Le développement de l'entreprise repose sur une bonne gestion financière qui conduit à une performance financière. Autrement dit, l'efficacité de la gestion financière entraîne une réussite remarquable sur le plan financier. Concernant les charges, elles engendrent une sortie de trésorerie importante. Pourtant, les activités de la société dépendent de ces charges (approvisionnement, personnel, etc.). Il est donc nécessaire de tenir compte des charges dans la gestion financière. La maîtrise des charges réside sur le fait que son financement soit assuré afin que l'entreprise produise un maximum de rendement. La gestion financière est donc efficace lorsqu'elle prend en considération les charges de la société.

Ainsi, des solutions sont suggérées dans ce chapitre pour faire face aux faiblesses et aux menaces qui gênent la survie de la société. Etant donné que ce travail se réfère aux deux hypothèses ci-dessus, ce même chapitre contient la confirmation de ces dernières afin de vérifier sa correspondance à l'étude menée.

## **Conclusion partielle**

Cette partie est très importante car elle nous a permis de découvrir les aspects positifs et négatifs de la société. Les premiers constituent des avantages dont il faudrait renforcer. Ils concernent les forces provenant de l'environnement interne et les opportunités détectés de l'environnement externe. Par contre, les points négatifs représentent des inconvénients entraînant des problèmes. Des faiblesses résident au sein de la Chocolaterie Confiserie Robert malgré qu'elle dispose des forces. Quelques éléments externes à l'entreprise menacent son développement. Les faiblesses et les menaces constituent donc l'aspect négatif de la société. Cette partie se focalise aussi sur la proposition de solutions et la correspondance aux hypothèses. De ce fait, des solutions sont suggérées afin de remédier les points négatifs constatés. Elles ont des caractères clairs et réalisables, efficaces et durables. Elles concernent surtout les problèmes inhérents au sujet mais aussi ceux détectés à partir de l'analyse des constituants de la société et de son environnement externe. En outre, le lien entre les résultats obtenus et les hypothèses de départ est expliqué dans cette partie. Elles reflètent les résultats de la recherche. La confirmation des hypothèses découle de l'interprétation de ces résultats.

## CONCLUSION

En guise de conclusion, la gestion financière prend comme support le bilan et le compte de résultat. D'après la loi du 02 août 1999, article 3-1 du code de commerce, toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant est obligée d'établir des comptes annuels à la clôture de l'exercice au vu d'enregistrement comptables et de l'inventaire. Les états financiers sont donc la base de la gestion financière. C'est une étude qui se fait de manière approfondie conduisant à la prise de décision des dirigeants. Elle considère aussi l'analyse financière qui permet d'évaluer les risques de faillite affectant l'entreprise. L'analyse financière est une étude de la performance financière afin de mesurer et d'apprécier les résultats. L'étude de la performance s'effectue dans une optique rétrospective mais aussi dans une optique prévisionnelle. C'est dans cette dernière optique qu'implique beaucoup la gestion financière. En effet, elle consiste à définir la politique de financement, la politique d'investissement et celle de distribution des dividendes.

La recherche de financement est la première décision financière que les dirigeants de la société doivent prendre. Elle concerne le cycle d'exploitation afin d'assurer les activités de l'entreprise.

La deuxième politique constitue la seconde décision de l'entreprise. Elle repose sur la recherche des projets rentables qui minorent les risques et qui conviennent aux contraintes de financement.

La politique de distribution des dividendes est la troisième décision des dirigeants. Cette décision est fondée sur le choix de l'utilisation du profit réalisé. D'une part, ce dernier pourrait être distribué aux actionnaires et d'autre part, il pourrait être utilisé pour autofinancer de nouveaux investissements.

Les objectifs de ce travail étaient d'effectuer une étude afin d'anticiper au besoin de financement de l'entreprise et de participer à l'amélioration de l'économie nationale. Ces deux objectifs nécessitent la recherche de financement. C'est la base du développement de l'établissement. La vérification de la théorie sur la pratique de l'entreprise a été donc réalisée à travers ce travail.

La première partie de cet ouvrage est constituée du MATERIEL et METHODE. Il en est sorti que la Chocolaterie Confiserie Robert est une grande entreprise de production. Comme son nom l'indique, son activité est basée sur la transformation des fèves de cacao en chocolat. C'est le premier chocolatier à Madagascar. Avec son ancienneté (67 ans), elle a pu garder sa place de leader sur le marché national. Son succès repose sur la qualité de ses produits en considérant le respect des arômes naturels du cacao et la tradition artisanale de production.

Aussi, l'étude du cas de la Chocolaterie Confiserie Robert s'appuie à des outils théoriques. Ils concernent, entre autres, le bilan fonctionnel, les ratios et moyens de financement. Ce sont des indicateurs favorisant l'étude prévisionnelle de la situation financière de l'entité et qui conduit à la prise de décision des dirigeants.

L'utilisation des méthodes est nécessaire pour mener à bien ce travail. A ce propos, la visite d'entreprise en s'appuyant au questionnaire nous a permis de collecter les données. Elle se déroule sous forme d'un entretien auprès de la Chocolaterie Confiserie Robert. La matrice FFOM a été prise en compte afin d'analyser les informations recueillies. Elle consiste à déceler, d'une part, les forces et les faiblesses de la société en étudiant l'environnement interne et d'autre part, à montrer les opportunités et les menaces qui se trouvent dans son environnement externe.

Les RESULTATS de cette étude sont présentés dans la deuxième partie de cet ouvrage. Ils découlent de l'étude de la situation de l'entreprise en tenant compte des outils théoriques.

L'analyse par le bilan fonctionnel fait ressortir les éléments de la prévision financière à savoir le besoin en fonds de roulement, le fonds de roulement net global et la trésorerie nette. Ainsi, la Chocolaterie Confiserie Robert a un besoin en fonds de roulement négatif ce qui est normal pour son cas, un fonds de roulement négatif qui s'avère critique et une trésorerie positive qui résulte de la supériorité du fonds de roulement net global par rapport au besoin en fonds de roulement malgré sa valeur négative.

En ce qui concerne l'analyse par les ratios, trois types de ratio ont été avancés. Les ratios de durée étudient la durée d'écoulement des stocks, le délai de règlement des clients et celui des

fournisseurs. Les ratios de structure décrivent la situation financière de l'entreprise. La capacité de cette dernière à procurer de profit a été étudiée à travers les ratios de rentabilité. Aussi, la capacité d'autofinancement a été évaluée dans cette partie.

Des DISCUSSIONS et PROPOSITION DE SOLUTIONS sont apportées dans la dernière partie. Comme toute autre entreprise, la Chocolaterie Confiserie Robert est confrontée à des forces et des faiblesses, opportunités et menaces en fonction de son environnement interne et externe. L'analyse par la matrice FFOM nous a permis de mener une discussion sur les résultats obtenus.

La force de la société réside surtout dans son besoin en fonds de roulement négatif qui signifie que le financement de son exploitation est déjà assuré et que ce besoin engendre des ressources de financement. De même, la trésorerie nette positive, la rapidité du règlement des clients par rapport aux fournisseurs, son autonomie financière et indépendance financière, son aptitude à procurer du bénéfice constituent les forces de la société.

Toutefois, des faiblesses ont été constatées au niveau de la solvabilité. En effet, les ressources stables n'arrivent pas à financer les emplois stables de l'entreprise. Cette situation apparaît dans le fonds de roulement négatif, le délai de rotation des stocks trop lent, la couverture des emplois stables faible et la situation de la liquidité insuffisante. L'équilibre financier de la société est donc remis en cause.

Quant à l'analyse de l'environnement externe, des opportunités et des menaces ont été constatées. Vu la variété de ses clients, sa large part de marché et sa relation avec plusieurs fournisseurs, elle a beaucoup d'opportunités à saisir. A cela s'ajoute l'évolution de la technologie et la situation actuelle de la plantation de cacaoyers (le cacao de Madagascar ne risque pas d'être en voie de disparition).

En outre, elle semble menacée par la crise politique et la faiblesse de l'économie nationale.

Des solutions sont donc proposées pour faire face aux problèmes détectés. Elles consistent surtout à redresser l'équilibre financier de l'entreprise. D'autres sont suggérées afin d'assurer la pérennité de la société et d'accroître son chiffre d'affaires.

D'après l'étude que nous venons de mener, on a pu démontrer l'importance de la prévision financière. La gestion financière dépend de la prévision vu qu'elle étudie l'avenir de la société. La prévision financière consiste à anticiper les besoins futur de la société et entraîne une prise de décision ferme. Cette déclaration confirme les deux hypothèses.

D'une part, la pertinence de la prévision financière garantit une continuité efficiente de l'activité d'une entreprise.

D'autre part, l'efficacité de la gestion financière assure la maîtrise des charges de l'entreprise.

Ainsi, les prévisions financières et la gestion financière sont interdépendantes. La problématique posée au début de ce travail consiste à comprendre la relation entre les prévisions financières et la gestion financière. On peut donc dire que **la gestion financière de l'entreprise repose sur les prévisions financières dans la mesure où elles sont pertinentes et que les décisions qui y découlent sont efficaces**. Les raisonnements apportés dans les hypothèses sont donc vérifiés.

Le développement de l'entreprise dépend de tous les éléments qui la constituent. L'accroissement du chiffre d'affaires demeure son principal objectif. Ainsi, le produit joue un rôle important afin d'attirer l'attention des clients et de faire face aux concurrents. Toute entreprise tente d'acquérir une position de force qui lui permette de se démarquer de ses concurrents. Cette position est acquise grâce à sa particularité par rapport aux concurrents. Ce point fort constitue un avantage concurrentiel si les consommateurs l'apprécient. L'adaptation d'une stratégie efficace est donc nécessaire pour affronter la concurrence. En effet, les concurrents connaissent parfaitement le marché dans la mesure où ils le maîtrise. Si tel est le cas de la Chocolaterie Confiserie Robert, la question est de savoir comment élargir sa part de marché à l'international ?

## BIBLIOGRAPHIE

- CERVANTES Géraldine Benoit, La boîte à outils de l'innovation, DUNOD, 2008, Paris, p. 120
- COHEN Elie, Analyse financière, collection Gestion, 5<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, 2004, Paris, 608 p.
- DIDIER Paul, Les sociétés commerciales, QUE SAIS-JE ? 1997, Paris, p. 125
- HOARAU Christian, Comptabilité et management, FOUCHER, 2010, Vanves, p. 184
- LEGROS Georges, Mini Manuel de Finance d'entreprise, DUNOD, 2010, Paris, p. 1
- LONGATTE Jean et MULLER Jacques, Economie d'entreprise, DUNOD, 2004, Paris, 153 p.
- MOUILLESEAUX C., Gestion économique, FOUCHER, 1997, Paris, 154 p.
- PLANCHON André, Gestion financière, collection AES plus, FOUCHER, 1999, Paris, 247 p.
- SAUVAGEAOT Georges, Précis de comptabilité, NATHAN, 2002, 160 p.
- ZAMBOTTO Christian et Corinne, Gestion financière-Finance de l'entreprise, DUNOD, 2009, Paris, 160 p.

## WEBOGRAPHIE

Modes de financement :

- <http://business.lesechos.fr/entrepreneurs/guide-de-la-creation/1760/1447/1447-les-modes-de-financement-24611.php?> , consulté le 07 avril 2014
- <http://www.apce.com/pid1613/credit-bail-mobilier.html>, consulté le 07 avril 2014



## LISTE DES ANNEXES

- Annexe I : Questionnaire .....ix
- Annexe II : Bilan des actifs .....xi
- Annexe III : Bilan des passifs .....xii
- Annexe IV : Compte de résultat .....xiii

## ANNEXE I : QUESTIONNAIRE

### A- Concernant l'entreprise :

#### 1) Présentation de l'entreprise :

- Date de création
- Forme juridique
- Siège social
- Implantation
- Changement important depuis la date de création (si oui, quand et pourquoi)
- Capital social
- Activité de l'entreprise (secteur d'activité, taille)
- Organisation de la structure

#### 2) Quelle est la mission de l'entreprise ?

#### 3) Quels sont les objectifs à court, moyen et long terme de l'entreprise ?

#### 4) Quelle est sa politique et stratégie en matière de développement ?

#### 5) Quelle est sa politique et stratégie de croissance ?

#### 6) Quels sont ses plans pour maintenir et/ ou améliorer cette croissance ?

#### 7) Quel est son style de gestion et ses priorités dans l'avenir ?

#### 8) Quels sont ses produits ou services ?

#### 9) Quelle est sa position sur le marché ?

#### 10) Quels sont les avantages de l'entreprise par rapport à ses concurrents ?

### B- Diagnostic financier de l'entreprise:

#### 1) Comment s'articulent le bilan, le compte de résultat et l'annexe de l'entreprise ?

#### 2) - Comment le résultat s'est-il formé ?

#### - Pourquoi s'est-il amélioré ou dégradé ?

#### 3) La répartition de la valeur ajoutée a-t-elle privilégié un ou plusieurs partenaires ?

#### 4) Quelle ressource interne reste à la disposition de l'entreprise pour rémunérer ses actionnaires, financer ses investissements et son activité courante ?

#### 5) - L'entreprise est-elle suffisamment solide pour résister aux aléas ?

#### - L'entreprise est-elle trop dépendante de ses prêteurs ?

- Les ratios d'activités de l'entreprise se sont –ils dégradés ?
- L'entreprise est-elle rentable ?
- 6) - La liquidité de l'entreprise s'est –elle dégradée ?
  - L'entreprise a-t-elle réalisé d'importants investissements durant l'exercice ?
  - La structure financière de l'entreprise a-t-elle évolué ?
- 7) L'entreprise dégage –t- elle de la trésorerie par ses opérations d'exploitation ?
- 8) - L'activité de l'entreprise dégage-t-elle suffisamment de trésorerie pour assurer sa pérennité et financer son développement ?
  - Quelles sont les sources de financements retenus par l'entreprise ?

C- Analyse financière prévisionnelle :

- 1) Quelles sont les ressources nécessaires pour financer l'exploitation cyclique de l'entreprise ?
- 2) - Les décisions d'investissements ne sont-elles pas trop ambitieuses ?
  - L'entreprise ne risque-t-elle pas de rencontrer des difficultés de trésorerie dans les prochaines années ?
  - Des financements sont-ils disponibles pour équilibrer la trésorerie prévisionnelle ?
- 3) Quel est l'impact en termes de trésorerie d'un projet d'investissement sur les cycles d'exploitation, d'investissement et de financement ?
- 4) - Quel est le financement le moins cher ?
- 5) Quel financement retenir pour maximiser la valeur de l'entreprise et la rentabilité des capitaux propres ?
- 6) Le projet d'investissement satisfait-il aux conditions de rentabilité de l'entreprise ?
- 7) - A court terme, les encaissements de l'entreprise seront-ils suffisants pour couvrir les décaissements et équilibrer la trésorerie ?
  - Quels financements complémentaires à négocier ?

## ANNEXE II : BILAN (ACTIFS)

CHOCOLATERIE ROBERT 472.bd. Ratsimandrava ANTANANARIVO		BILAN AUX 31 DECEMBRE 2012 et 2011		
		Unité monétaire : Ariary (MGA)		
ACTIF	MONTANT	AMORTISS/	MONTANT	MONTANT
	BRUT	PERTES DE VALEURS	NET	NET
	31-déc.-12			31-déc.-11
<b>ACTIF NON COURANTS</b>				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	87 225 445,40	(43 258 156,40)	43 967 289,00	43 560 919,67
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	4 132 367 359,91	(2 561 913 023,85)	1 570 454 336,06	1 632 947 013,27
IMMOBILISATIONS EN COURS	51 487 492,30		51 487 492,30	4 752 572,40
IMMOBILISATIONS FINANCIERES			0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIF NON COURANTS</b>	<b>4 271 080 297,61</b>	<b>(2 605 171 180,25)</b>	<b>1 665 909 117,36</b>	<b>1 681 260 505,34</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
STOCKS ET ENCOURS	951 074 604,58	0,00	951 074 604,58	1 105 544 284,66
Matières et fournitures diverses	444 915 140,22		444 915 140,22	652 470 950,33
En cours de production	141 341 074,17		141 341 074,17	149 839 326,04
Produits finis	364 818 390,19		364 818 390,19	303 234 008,29
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	832 469 370,75	0,00	832 469 370,75	912 935 096,75
Clients et autres débiteurs	374 859 460,19	0,00	374 859 460,19	308 759 834,50
Impôts			0,00	
Autres créances et actifs assimilés	457 609 910,56	0,00	457 609 910,56	604 175 262,25
TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE	707 042 346,49	0,00	707 042 346,49	101 752 375,51
Placements et autres équivalents de trésoreries				
Trésorerie	707 042 346,49		707 042 346,49	101 752 375,51
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>2 490 586 321,82</b>	<b>0,00</b>	<b>2 490 586 321,82</b>	<b>2 120 231 756,92</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>6 761 666 619,43</b>	<b>(2 605 171 180,25)</b>	<b>4 156 495 439,18</b>	<b>3 801 492 262,26</b>

*Signature*

15 MAI 2013

**ANNEXE III : BILAN (PASSIFS)**

CHOCOLATERIE ROBERT 472.bd. Ratsimandrava ANTANANARIVO		BILAN AUX 31 DECEMBRE 2012 et 2011	
		Unité monétaire : Ariary (MGA)	
PASSIF	MONTANT 31-déc.-12	MONTANT 31-déc.-11	
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis	100 000 000,00	100 000 000,00	
Réserve légale	10 000 000,00	10 000 000,00	
Réserve facultative	638 336 899,80	638 336 899,80	
Report à nouveau	625 782 700,73	623 764 088,32	
	1 374 119 600,53	1 372 100 988,12	
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	163 921 545,58	2 018 612,41	
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 538 041 146,11</b>	<b>1 374 119 600,53</b>	
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Produits différés : subventions d'investissement			
Impôts différés			
Emprunts et dettes financières		0,00	
Provisions et produits constatés d'avances			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Dettes court terme- partie court terme de dettes long terme			
Fournisseurs et comptes rattachés	515 452 591,58	441 595 957,27	
Provisions et produits constatés d'avances - passifs courants		0,00	
Autres dettes	1 803 001 701,49	1 758 379 529,86	
Comptes de trésorerie	300 000 000,00	227 397 174,60	
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>2 618 454 293,07</b>	<b>2 427 372 661,73</b>	
<b>TOTAL DE PASSIF</b>	<b>4 156 495 439,18</b>	<b>3 801 492 262,26</b>	

*Benjamin*

17 mai 2013

15 MAI 2013

## ANNEXE IV : COMPTE DE RESULTAT

CHOCOLATERIE ROBERT 472, bd, Ratsimandrava ANTANANARIVO		COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE 2012	
		Unité monétaire : Ariary (MGA)	
		31-déc.-12	31-déc.-11
. Chiffres d'affaires		4 025 046 783,34	3 237 027 344,35
. Production stockée		53 086 130,03	166 254 015,48
. Production immobilisée		0,00	0,00
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>4 078 132 913,37</b>	<b>3 403 281 359,83</b>
<b>II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>			
. Achats consommés		(2 571 293 784,29)	(2 348 093 400,31)
. Services extérieures et autres consommations		(291 799 558,29)	(241 812 969,02)
		<b>(2 863 093 342,58)</b>	<b>(2 589 906 369,33)</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE (I - II)</b>		<b>1 215 039 570,79</b>	<b>813 374 990,50</b>
. Subvention d'exploitation			
. Impôts, taxes et versements assimilés		(27 210 212,42)	(16 679 136,52)
. Charges de personnel		(611 173 194,29)	(484 091 422,62)
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>576 656 164,08</b>	<b>312 604 431,36</b>
. Autres produits opérationnels		18 419 899,17	91 234 127,05
. Autres charges opérationnelles		(33 746 567,62)	(40 679 124,71)
. Dotation aux amortis/provisions et pertes de valeurs		(338 705 483,73)	(332 523 691,61)
. Reprise sur provisions et pertes de valeurs		0,00	0,00
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>222 624 011,90</b>	<b>30 635 742,09</b>
. Produits financiers		4 179 201,42	3 328 961,01
. Charges financières		(8 386 457,74)	(15 273 610,69)
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		<b>(4 207 256,32)</b>	<b>(11 944 649,68)</b>
<b>VII - RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>218 416 755,58</b>	<b>18 691 092,41</b>
. Impôts différés (variations)		0,00	0,00
. Impôts exigibles sur résultat		(54 495 210,00)	(16 672 480,00)
. TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 100 732 013,96	3 497 844 447,89
. TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(3 936 810 468,38)	(3 495 825 835,48)
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>163 921 545,58</b>	<b>2 018 612,41</b>
. Elements extraordinaires produits -(à préciser)			
. Elements extraordinaires charges -(à préciser)			
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>163 921 545,58</b>	<b>2 018 612,41</b>

*[Signature]*

15 MAI 2013

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	i
SOMMAIRE .....	ii
LISTE DES TABLEAUX .....	ii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS .....	v
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>PARTIE I : MATERIELS ET METHODES</b> .....	<b>6</b>
<b>CHAPITRE 1 : MATERIELS</b> .....	<b>8</b>
Section 1 : L'entreprise d'accueil.....	8
1) Identification de l'entreprise.....	8
2) Historique .....	9
3) Organigramme de l'entreprise.....	9
4) Les activités .....	11
5) Objectifs .....	11
Section 2 : Approche théorique .....	11
1) Le bilan fonctionnel .....	12
1.1) Généralité .....	12
1.2) Contenu du bilan fonctionnel .....	13
Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG).....	13
Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR).....	15
Le solde net de trésorerie.....	17
1.3) Reclassements .....	19
2) Les ratios .....	20
2.1) Les ratios de durée .....	20
2.2) Les ratios de structure .....	21
2.3) Les ratios de rentabilité .....	21
3) Les modes de financement.....	22
3.1) Le financement par fonds propre .....	22
L'autofinancement.....	22
La cession des immobilisations .....	22
L'augmentation du capital.....	22
3.2) Le financement par endettement .....	23

L'emprunt bancaire .....	23
Le crédit bail .....	23
3.3) Le quasi-fonds propre .....	24
CHAPITRE 2 : METHODES.....	25
Section 1 : Choix de la zone d'étude et justification .....	25
Section 2 : Démarche méthodologique.....	25
Section 3 : Recueil des données .....	27
1) Méthode de collecte .....	27
2) Méthode d'analyse .....	27
PARTIE II : RESULTATS.....	29
CHAPITRE 1 : L'ANALYSE PAR LE BILAN FONCTIONNEL .....	31
Section 1 : Le Fonds de Roulement Net Global .....	32
Section 2 : Le Besoin en Fonds de Roulement.....	32
1) Le BFRE .....	32
2) Le BFRHE.....	33
Section 3 : La trésorerie nette.....	33
CHAPITRE 2 : ANALYSE PAR LES RATIOS.....	35
Section 1 : Les ratios de durées .....	35
1) Ratio d'écoulement des stocks .....	35
1.1) Le stock de matière première .....	35
1.2) Le stock de produit fini .....	36
2) Ratio de crédit clients.....	36
3) Ratio de crédit fournisseur .....	36
Section 2 : Les ratios de structure.....	37
1) Ratio d'autonomie financière .....	37
2) Ratio d'indépendance financière.....	38
3) Ratio de couverture des emplois stables .....	38
4) Ratio de liquidité générale .....	38
<b>5) Ratio de liquidité immédiate.....</b>	<b>39</b>
Section 3 : Les ratios de rentabilité .....	39
1) Ratio de rentabilité financière .....	39
2) Ratio de rentabilité économique.....	40
3) Ratio de marge bénéficiaire .....	40



Section 4 : La capacité d'autofinancement.....	41
PARTIE III : DISCUSSION ET PROPOSITION DE SOLUTIONS .....	44
CHAPITRE 1 : DISCUSSION.....	46
Section 1 : Forces et faiblesses.....	46
1) Forces.....	46
1.1) Le Besoin en Fonds de Roulement.....	46
1.2) Le solde net de trésorerie .....	46
1.3) Les ratios de durée .....	47
1.4) Les ratios de structure .....	47
1.5) Les ratios de rentabilité.....	48
1.6) La capacité d'autofinancement.....	48
1.7) Autres forces .....	49
2) Faiblesses .....	49
2.1) Le Fonds de Roulement Net Global.....	49
2.2) Les ratios de durée .....	49
2.3) Les ratios de structure .....	50
2.4) Autres faiblesses.....	51
Section 2 : Opportunités et menaces .....	51
1) Opportunités.....	51
1.1) Les clients .....	51
1.2) Les concurrents .....	52
1.3) Les fournisseurs .....	52
1.4) La technologie.....	52
1.5) L'écologie .....	53
2) Menaces .....	53
2.1) La politique .....	53
2.2) L'économie .....	53
CHAPITRE 2 : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET CORRESPONDANCE AUX HYPOTHESES .....	54
Section 1 : Proposition de solutions .....	54
1) Le fonds de roulement net global.....	54
1.1) Accroissement des ressources .....	54
1.2) Diminution des emplois .....	55

2) Les stocks.....	55
3) La gestion de trésorerie .....	55
4) La négociation bancaire .....	56
5) Le plan marketing .....	56
6) Autre solution.....	57
Section 2 : Confirmation des hypothèses .....	57
<b>CONCLUSION</b> .....	60
BIBLIOGRAPHIE.....	VI
WEBOGRAPHIE .....	VI
LISTE DES ANNEXES .....	VII
ANNEXE I : QUESTIONNAIRE .....	VIII
ANNEXE II : BILAN (ACTIFS).....	X
ANNEXE III : BILAN (PASSIFS) .....	XI
ANNEXE IV : COMPTE DE RESULTAT .....	XII
TABLE DES MATIERES .....	XIII