



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

## DEPARTEMENT ECONOMIE

\*\*\*\*\*

**Mémoire de fin d'études pour l'obtention du  
Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées(DESS)  
Option : FINANCES**

# ANALYSE FINANCIERE DE LA SOCIETE FANALAMANGA

*Présenté par :*

**RAZAFINDRABODOMASINA Nilaina**

*Sous la direction de :*

ENCADREUR PEDAGOGIQUE

M<sup>me</sup> RANOROVOLOLONA Aimée

Enseignant-chercheur

ENCADREUR PROFESSIONNEL

M<sup>r</sup> RAHAJARIZAKA Rufin Claude

Responsable financier

**PROMOTION : 2010-2011**

**Session 22 Juin 2011**



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

**DEPARTEMENT ECONOMIE**

\*\*\*\*\*

**Mémoire de fin d'études pour l'obtention du**

**Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées(DESS)**

**Option : FINANCES**

**ANALYSE FINANCIERE DE LA SOCIETE**  
**FANALAMANGA**

*Présenté par :*

**RAZAFINDRABODOMASINA Nilaina**

*Sous la direction de :*

**ENCADREUR PEDAGOGIQUE**

**M<sup>me</sup> RANOROVOLOLONA Aimée**

**Enseignant-chercheur**

**ENCADREUR PROFESSIONNEL**

**M<sup>r</sup> RAHAJARIZAKA Rufin Claude**

**Responsable financier**

**PROMOTION : 2010-2011**

**Session 22 Juin 2011**



# **SOMMAIRE**

**LISTE DES FIGURES**

**LISTE DES TABLEAUX**

**LISTE DES ABREVIATIONS**

**INTRODUCTION**

**PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE**

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'ANALYSE FINANCIERE

**DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION DES PROBLEMES**

CHAPITRE I : ANALYSE AU NIVEAU DE L'ORGANISATION INTERNE

CHAPITRE II : ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE

CHAPITRE III : ANALYSE DES COMPTES D'EXPLOITATION

**TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DES SOLUTIONS**

CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT L'ORGANISATION INTERNE

CHAPITRE II : SOLUTION CONCERNANT LA STRUCTURE FINANCIERE

CHAPITRE III : SOLUTIONS CONCERNANT LA TRESORERIE

CHAPITRE IV : RESULTATS ATTENDUS ET IMPACTS

**CONCLUSION**

**BIBLIOGRAPHIE**

**TABLE DES MATIERES**

## REMERCIEMENTS

Avant tout, nous tenons à remercier le Seigneur, le bon Dieu de nous avoir donné de l'énergie physique et morale pendant l'élaboration de notre mémoire

A l'occasion de la fin cette finalisation de mes études en *troisième cycle* en vue de l'obtention du *Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées(DESS) ; option Finances*, nous prendrons comme devoir d'exprimer nos vifs remerciements à tous ceux qui nous ont aidée, et permis la confection de ce mémoire notamment :

- ❖ Mr ANDRIATSIMAHAVANDY Abel, Professeur titulaire. Président de l'Université d'ANTANANARIVO
- ❖ Mr RANOVONA Andriamaro, Maître de conférences, Doyen de la faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie
- ❖ Mr FANJAVA Rafeno, enseignant-chercheur, Chef de département d'Economie
- ❖ Mr RAVELOMANANA Mamy, Enseignant-chercheur, responsable de l'option finances DESS
- ❖ A Madame RANOROVOLOLONA Aimée, Enseignant-chercheur, mon encadreur pédagogique
- ❖ Mr RAHAJARIZAKA Rufin Claude, Responsable financier, mon encadreur professionnel
- ❖ Mr RAZAFIMPAMOA Jean François, Administrateur Général de la société FANALAMANGA
- ❖ Mr RAKOTOZANAKA Joël Désiré, Directeur Administratif et Financier de la société FANALAMANGA
- ❖ Tout le corps enseignant du département ECONOMIE et de GESTION dès le premier jusqu'au troisième cycle
- ❖ Aux membres de notre famille ayant soutenu longuement notre cursus sur le plan moral et surtout sur le plan financier
- ❖ A tous nos amis et collègues

Et que Dieu Tout Puissant vous bénisse

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Organigramme de la FANALAMANGA..	09
Figure 2 : Détermination de fonds de roulement.....	20
figure 3 : Représentation graphique de l'analyse du bilan...	37 et 38
Figure 4 : Boucle de feed-back .....	84

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : La provision d'exploitation 2006 et l'activité réelle .....	12
Tableau 02 : Bilan à grandes masses des actifs .....	33
Tableau 03 : Bilan à grandes masses des passifs .....	34
Tableau 04 : Bilan condensé des actifs de la Société.....	35
Tableau 05 : Bilan condensé des passifs de la Société .....	36
Tableau 06 : Bilan fonctionnel après retraitements des actifs .....	37
Tableau 07 : Bilan fonctionnel après retraitement des passifs.....	38
Tableau 08 : Détermination des fonds de roulement .....	39
Tableau 09 : Détermination des besoins en fonds de roulement.....	41
Tableau 10 : Ratio d'autonomie financière.....	43
Tableau 11 : Ratio de financement permanent.....	43
Tableau 12 : Calcul du solde de la trésorerie .....	43
Tableau 13 : Calcul des ratios de liquidité général .....	45
Tableau 14 : Calcul des ratios de liquidité à terme .....	46
Tableau 15 : Calcul des ratios de liquidité immédiate .....	46
Tableau 16 : Calcul des ratios de solvabilité.....	46
Tableau 17 : Compte de résultat : par nature .....	50
Tableau 18 : Flux de trésorerie par méthode indirect .....	52
Tableau 19 : Etat de variation des capitaux propres .....	53
Tableau 20 : Calcul de la rentabilité économique.....	54
Tableau 21 : Calcul de la rentabilité financière .....	55
Tableau 22 : Calcul de la capacité d'autofinancement .....	56
Tableau 23 : Ratio de la capacité d'autofinancement .....	57
Tableau 24 : Rotation des capitaux propres .....	58
Tableau 25 : Délai de la rotation des stocks.....	58
Tableau 26 : Délai de la rotation des créances-clients .....	59
Tableau 27 : Délai de la rotation des créances- fournisseurs .....	60

Tableau 28 : Solutions concernant l'organisation interne.....	65
Tableau 29 : Coût d'achat des graines et semences .....	68
Tableau 30 : Coût d'achat des matériaux de construction .....	68
Tableau 31 : Inventaire permanent des graines et semences .....	68
Tableau 32 : Inventaire Permanent des matériaux de construction .....	69
Tableau 33 : Coût de production des planches ou des madriers .....	69
Tableau 34 : Coût de production des meubles .....	70
Tableau 35 : Inventaire permanent des planches ou des madriers .....	70
Tableau 36 : Inventaire permanent des meubles .....	70
Tableau 37 : Coût de revient des planches ou des madriers .....	71
Tableau 38 : Coût de revient des meubles .....	71
Tableau 39 : Résultat analytique des planches ou des madriers .....	72
Tableau 40 : Résultat analytique des meubles .....	72
Tableau 41 : Bilan actifs prévisionnel.....	74
Tableau 42 : Bilan passifs prévisionnel .....	75
Tableau 43 : Fonds de roulement prévisionnel .....	76
Tableau 44 : Rotation des créance-client prévisionnel .....	77
Tableau 45 : Rotation des créances fournisseurs prévisionnel .....	77
Tableau 47 : Chiffre d'affaires prévisionnelles.....	81
Tableau 48 : Production de l'exercice prévisionnel.....	81
Tableau 49 : Valeur ajoutée prévisionnelle.....	82
Tableau 50 : Excédent brut d'exploitation prévisionnel .....	83
Tableau 51 : Résultat net de l'exercice prévisionnel .....	82
Tableau 52 : Trésorerie quotidienne .....	89



## LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES

<b>AC</b>	: Actif Courant
<b>AI</b>	: Actif Immobilisé
<b>Amorti</b>	: Amortissement
<b>BCH</b>	: Bois de Chauffage
<b>BE</b>	: Besoin d'Exploitation
<b>BADEA</b>	: Banque Arabe pour le Développement Economique
<b>BFR</b>	: Besoin en fonds de Roulement
<b>CA</b>	: Chiffre d'Affaires
<b>CAF</b>	: Capacité d'Autofinancement
<b>CP</b>	: Capitaux Propres
<b>CP</b>	: Capitaux Permanent
<b>CT</b>	: Court Terme
<b>DAF</b>	: Direction Administrative et Financière
<b>DCT</b>	: Dette à Court terme
<b>DGA</b>	: Direction Générale Adjointe
<b>DT</b>	: Direction Technique
<b>EBE</b>	: Excédent Brut d'Exploitation
<b>FANALAMANGA</b>	: Fanjarian'Ala Ambatondrazaka Moramanga
<b>FRNG</b>	: Fonds de Roulement Net Global
<b>IDA</b>	: Association Internationale de Développement
<b>INSTAT</b>	: Institut Nationale de la Statistique
<b>KOFIMPIFA</b>	: Kooperativan'ny Fikambanan'ny Mpiasa Fanalamanga
<b>MBA</b>	: Marge Brute d'Autofinancement
<b>MLT</b>	: Moyen et à Long Terme
<b>MP</b>	: Matière Première
<b>PNUD/FAO</b>	: Programme des Nations Unies pour le Développement

<b>RC</b>	: Rentabilité Commerciale
<b>RE</b>	: Rentabilité Economique
<b>RE</b>	: Ressource d'Exploitation
<b>RF</b>	: Rentabilité Financière
<b>RNE</b>	: Résultat Net de l'Exercice
<b>SF</b>	: Stock final
<b>SI</b>	: Stock Initial
<b>SIG</b>	: Système d'Information de Gestion
<b>SONAPAR</b>	: Société Nationale de Participation
<b>TGQD</b>	: Tableau de Gestion Quotidienne de la Trésorerie
<b>TTC</b>	: Tout Taxes Comprises
<b>TVA</b>	: Taxes sur la Valeur Ajoutée
<b>VA</b>	: Valeur Ajoutée

# INTRODUCTION

Dans un monde où la compétition internationale est aiguë, les grandes sociétés autant que les petites et moyennes entreprises cherchent à s'unir dans des fusions. Toutes les entreprises sont condamnées à se mettre en diapason, avec la mondialisation. Les entreprises doivent adapter leurs stratégies au contexte actuel. Les outils de gestion doivent être manipulés avec perspicacité.

Parmi ceux-ci, la gestion comptable est un outil fondamental dans le cadre d'une entreprise quelle que soit sa taille. Cette gestion tient une place primordiale dans la vie de l'organisation de toute sorte. Ainsi, l'échec d'une entreprise ou la dissolution d'un organisme provient pour une large part, d'une mauvaise gestion. Alors, pour se développer, voire même pour maintenir son existence, toute entreprise devrait avoir une bonne, non seulement dans le domaine financier, mais également dans tous les domaines ayant des impacts indirects ou directs sur la vie d'une entreprise.

En plus de cela, en début de l'année 2009, le marché malgache a été récemment touché par une crise politique qui a poussé de nombreuses entreprises à fermer leurs portes. Afin d'éviter de prendre de mauvaises décisions, il est nécessaire et même primordial d'effectuer avant tout un diagnostic de la situation financière de l'entreprise. C'est pour cette raison qu'intervient la nécessité d'entreprendre l'analyse de la situation financière de l'entreprise FANALAMANGA.

Dans notre cas, nous avons constaté que les activités principales de cette société sont basées sur l'amélioration, l'entretien, la protection, le renouvellement de plantations, l'entretien des infrastructures, les ouvrages d'art, des bâtiments, la transformation du bois : production, vente, menuiserie, carbonisation et gemmage. Ces activités ont besoin d'un outil plus performant et de l'argent liquide en vue de couvrir les dépenses sur l'exploitation de l'entreprise.

Comme toutes les activités d'une entreprise se traduisent en flux financiers, leur bonne gestion est une nécessité, sinon elle se prête à la liquidation. Plus encore, les finances se retrouvent dans toutes les activités de l'institution. Ainsi, leur bonne gestion s'impose pour la survie de l'organisation. L'analyse financière reste un instrument de suivi, d'évaluation et de contrôle de gestion, qui permet aux dirigeants de l'organisation de prendre des décisions à des moments opportuns. Et dans la société FANALAMANGA, est-ce que cet outil sert effectivement d'instrument de suivi des états financiers ?

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi ce thème précis dans ce rapport, intitulé « *Analyse financière de la société FANALAMANGA* »

L'objet de ce thème consiste à démontrer que la FANALAMANGA contribue beaucoup dans l'approvisionnement, le stockage et la distribution des bois et équipements du meuble au sein de notre pays. En outre, la seconde motivation a été celle de confronter la théorie relative à la gestion financière, apprise tout au long de notre formation professionnelle, à la pratique sur terrain. Il a été également pour nous une occasion de rechercher les conditions de l'équilibre financier de la société et de mesurer le niveau de la rentabilité des capitaux investis, afin d'établir un diagnostic sur sa situation actuelle pour servir de support à un pronostic.

L'intérêt du travail réside dans le fait que cette étude permet au responsable financier de l'entreprise FANALAMANGA de maîtriser la situation financière et aussi de faire un diagnostic sur les états financiers de l'entreprise, de gérer le fonds sur les investissements de la société de façon efficace et efficiente, de disposer d'une technique de recouvrement destinée au responsable et d'inciter aussi les clients à payer leurs dettes à une date d'échéance déterminée, d'assurer en permanence le besoin des employés, surtout le salaire du personnel.

Quant à la méthodologie d'approche, nous avons adopté, pour la recherche, une méthode de questionnaire à l'intention des différents responsables au sein de la société FANALAMANGA, en vue de maîtriser l'élaboration de cette recherche. Dans ce cas, cette méthodologie détermine la fiabilité des résultats de la recherche, mais également la portée et la limite des solutions proposées. Ensuite, nous avons profité de la consultation des ouvrages bibliographiques disponibles auprès du Ministère de l'Agriculture, pour mieux comprendre les normes internationales en matière d'exploitation de la forêt. Enfin, nous avons consulté aussi les documents disponibles auprès de l'INSTAT (Institut National de la Statistique) à Anosy pour en savoir plus sur la situation géographique de la région. Par ailleurs, des visites sur terrain ont été effectuées pour saisir la réalité, à travers des enquêtes auprès des différents responsables et des entretiens auprès des différentes personnes ressources.

Ce mémoire sera divisé en trois parties, dont la présentation de la société viendra en première partie, la deuxième sera consacrée aux problèmes rencontrés par la société FANALAMANGA, enfin la troisième partie se rapportera aux propositions de solutions.

- En ce qui concerne la première partie intitulée « *la présentation de la société FANALAMANGA* », nous essayerons de présenter successivement l'historique de la société ; la structure organisationnelle du groupe ; les activités et les objectifs de la société. Ensuite, nous passerons à la théorie générale sur l'analyse financière afin de maîtriser l'étude et l'analyse de la situation financière de la société FANALAMANGA.
- Quant à la deuxième partie, elle aborde « *l'analyse de la structure financière* ». Elle comprendra le bilan fonctionnel ; l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise, c'est-à-dire le bilan à grandes masses, le bilan condensé, le calcul et l'étude de l'évolution du fonds de roulement, la détermination des besoins en fonds de roulement, le calcul et l'interprétation des ratios d'équilibre financier et la trésorerie de solvabilité. Ensuite, nous allons analyser les comptes de gestion c'est-à-dire le compte de résultat, les ratios de rentabilité et la rentabilité financière. De plus, nous allons également étudier la capacité d'autofinancement et les rotations des capitaux.
- Enfin en ce qui concerne la troisième partie, elle traite de « *la proposition de solutions* ». Elle comprend quatre chapitres, à savoir la proposition au niveau de l'organisation interne, suivie de la proposition au niveau de la structure financière de l'entreprise, c'est-à-dire concernant les moyens internes de la société et les mesures à prendre afin d'augmenter le fonds de roulement. Ensuite, nous allons également voir les solutions au niveau de la trésorerie, à citer l'amélioration du chiffre d'affaires jusqu'au résultat net de l'exercice. Et enfin, le résultat attendu de notre système d'amélioration de tous les domaines d'activités de la société avec leurs caractéristiques.

## **PREMIERE PARTIE**

### **PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE**

Cette première partie parle successivement, de la présentation générale de la société FANALAMANGA, notamment la présentation proprement dite de la société et la théorie générale sur l'analyse financière de cette société. C'est dans cette optique que nous présenterons en premier lieu l'historique de l'entreprise, la structure organisationnelle et les activités et objectifs de la société. Ensuite, nous définirons l'analyse financière, pour présenter enfin une méthode concernant l'analyse financière, avec les outils nécessaires et leurs caractéristiques.

Ainsi, cette analyse a pour objectif de maîtriser la situation financière de l'entreprise de façon efficiente, en ce qui concerne son activité. De surcroît, étant donné que l'entreprise est sous la forme d'une société commerciale, donc à but lucratif, il est évident que son objectif est de produire aussi des biens et services dans la ville d'exploitation en vue de leur vente, pour procurer des profits. En outre, l'entreprise assure plusieurs fonctions dont l'instrument de développement économique, la satisfaction des besoins des clients, la création d'emplois, la création de valeur ajoutée, la distribution de revenu.

L'objectif est également la croissance du chiffre d'affaires en vue d'accroître les investissements dans cette filière. En plus, l'objectif de la société FANALAMANGA tourne également autour de la lutte contre le feu de brousse afin d'augmenter les produits.

Comme méthodologie d'approche, et également afin de connaître l'environnement, nous avons d'abord étayé notre étude par des données obtenues auprès de la ville d'exploitation et de la commune urbaine de Moramanga. En outre, nous avons accompli une descente sur terrain en effectuant une étude de marché et enquête auprès des ménages et des clients potentiels cibles afin de recueillir des données nécessaires pour analyser d'une part la demande et l'offre, et d'autre part la concurrence.

Cette partie qui correspond à la présentation générale de l'entreprise, va se découvrir en deux chapitres. Nous y verrons l'historique de la société, ensuite nous étudierons la structure organisationnelle, surtout la fonction, le statut juridique et l'organigramme de l'entreprise, les principales activités et les objectifs de la société FANALAMANGA. Enfin, nous présenterons la définition de l'analyse financière, leurs outils nécessaires et leur méthode de l'analyse.

## CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE :

Dans ce chapitre, nous présenterons l'historique de la société, la structure organisationnelle et le statut juridique, ainsi que les activités et objectifs de l'entreprise. Pour ce faire, nous verrons tout d'abord ce qui concerne l'historique de la société.

### *Section 1 : Historique de l'entreprise*

FANALAMANGA, Société d'Economie Mixte, a été créée en 1975 pour gérer le projet de reboisement industriel du Mangoro. Conçu et initié par le Gouvernement Malgache avec d'autres projets de reboisement, celui du Mangoro consistait en la plantation de 90.000 hectares de pins environ, projetée pour alimenter une usine de 200.000 tonnes/an de pâte chimique kraft blanchie, destinée principalement à l'exportation. L'âge d'exploitation présumé était alors de 15 à 18 ans.

Les premières plantations de 1969 - 1970 à 1974 -1975, environ 24.000 ha, ont été financées par le Gouvernement Malgache. Parallèlement un projet PNUD/FAO, entreprenait des essais d'introduction d'espèces et un projet pilote de reboisement.

Le projet Mangoro a été poursuivi avec un financement conjoint de la Banque Mondiale et du Gouvernement Malgache sous la dénomination Projet Forestier Mangoro-I avec la création de FANALAMANGA, en vue de l'exécution d'un programme de plantation de 35.000 ha de pins, de 1975 à 1981 et la construction d'infrastructures.

Le projet Mangoro-II avec la participation financière de l'Association Internationale de Développement (IDA), la Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique (BADEA), le PNUD et le Gouvernement Malgache a couvert la période 1982/1987, marquée par une nouvelle orientation du Projet vers 1986 – 20.000 ha ont été réalisées.

Le projet Forestier Mangoro-III prévu pour sept ans, de 1988 à 1995 s'inscrit dans le cadre du Projet de Gestion et Protection des Forêts (1878-MAG), sur financement conjoint de l'IDA, du Gouvernement Malgache et la mobilisation des ressources propres de FANALAMANGA, confirme les nouveaux objectifs décidés pendant le Projet II caractérisés par l'arrêt de la plantation mais l'entretien, l'amélioration des peuplements existants, l'aménagement de la forêt, l'inventaire forestier, la transformation et la commercialisation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SOCIETE FANALAMANGA (2007), *Manuel de procédure de la société FANALAMANGA*, page 2.



## ***Section 2 : Structure organisationnelle et statut juridique :***

Dans cette section, nous allons voir successivement la fonction, le statut juridique et l'organigramme de l'entité. Pour cela, nous allons présenter la fonction de l'organigramme et puis le statut juridique et enfin l'organigramme de la société FANALAMANGA.

### **2.1-Fonction :**

L'organigramme permet au responsable de connaître exactement la structure de l'entreprise. Il nous permet aussi de connaître la liaison organisationnelle, afin d'éviter le conflit d'autorité entre les membres du personnel, d'identifier la responsabilité du personnel et de constater les anomalies de l'organisation.

### **2.2-Statut juridique :**

- Société d'économie mixte créée le 17 janvier 1975 et transformée en société anonyme depuis le 31 mars 2005.
- Capital social : 28.300.000.000 FMG récemment porté à 7.849.488.000.Ar (39.249.440.000 FMG).
- Objet social :
  - a) Gérer des forêts de pins d'une superficie de 60.000ha et d'eucalyptus de 4.000ha, nécessitant les travaux :
    - d'aménagement sylvicole ;
    - d'entretien sylvicole ;
    - d'exploitation forestière ;
    - de transformation du bois ;
    - de protection contre les feux de brousse.
  - b) Promouvoir la transformation et la commercialisation des bois issus de cette forêt ainsi que les produits dérivés.
    - replantation systématique après coupes rases.
- 1) Actionnaires : Etat Malagasy (99 %) et la Société Nationale de Participation (SONAPAR) (1%).

## 2) Composition du conseil d'Administration :

- Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts .....	2
- Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget.....	2
- Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et Pêche.....	1
- Ministère de l'Industrialisation, du Commerce et du Développement du Secteur Privé.....	1
- Ministère de l'Intérieur et de la Réforme Administrative.....	1
- Ministère de la Décentralisation et de l'Aménagement du Territoire.....	1
- Ministère du Transport et des Travaux Publics .....	1
- Ministère de la Fonction Publique du Travail et des Lois Sociales	1
- SONAPAR.....	1

### 2.3-Organigramme :

Les entreprises, quelles que soient leurs activités ont toujours leur propre structure. Mais même si chaque entreprise a sa propre structure, il y a des structures de base qui se ressemblent. L'entreprise est divisée en plusieurs départements ou services. Chaque département ou service a un responsable. Entre ces départements, il devrait exister des relations. La structure est l'ensemble de ces relations. Donc, elle peut être définie comme un schéma d'ensemble des responsabilités et des relations entre les départements, sections dans une entreprise.

L'organigramme est un graphique qui représente, sous une forme schématique, la structure de l'entité. Il doit préciser en particulier la répartition des tâches entre les services, le niveau hiérarchique, les liaisons entre les services. Il est à la fois un instrument d'information dans l'ensemble de l'entreprise, un instrument d'analyse qui permet de découvrir les erreurs de l'organisation.

Dans notre cas, la Société est placée sous la tutelle du Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget sur le plan financier et sous la tutelle du Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts, sur le plan technique. Elle est administrée par un Conseil d'Administration.

La gestion du projet est confiée à une Direction Générale, basée à Antsirinala, jouant le rôle de conception, de programmation, d'appui technique, de contrôle et comprenant à l'échelon central :

- Une Direction Générale Adjointe (DGA) chargée de tous les travaux forestiers (plantations, entretien sylvicole, exploitation, gemmage, carbonisation, protection et lutte contre les feux).
- Une Direction Administrative et Financière (DAF) chargée de toutes les questions financières, comptables, administratives et sociales.
- Une Direction Technique (DT) chargée de tous les travaux de Génie Civil (routes, ouvrages d'art, constructions), du parc matériel, de l'atelier mécanique, de la scierie et ébénisterie, et du transport.
- Un bureau annexe à Nanisana : antenne de la société à Antananarivo, chargé des relations administratives.

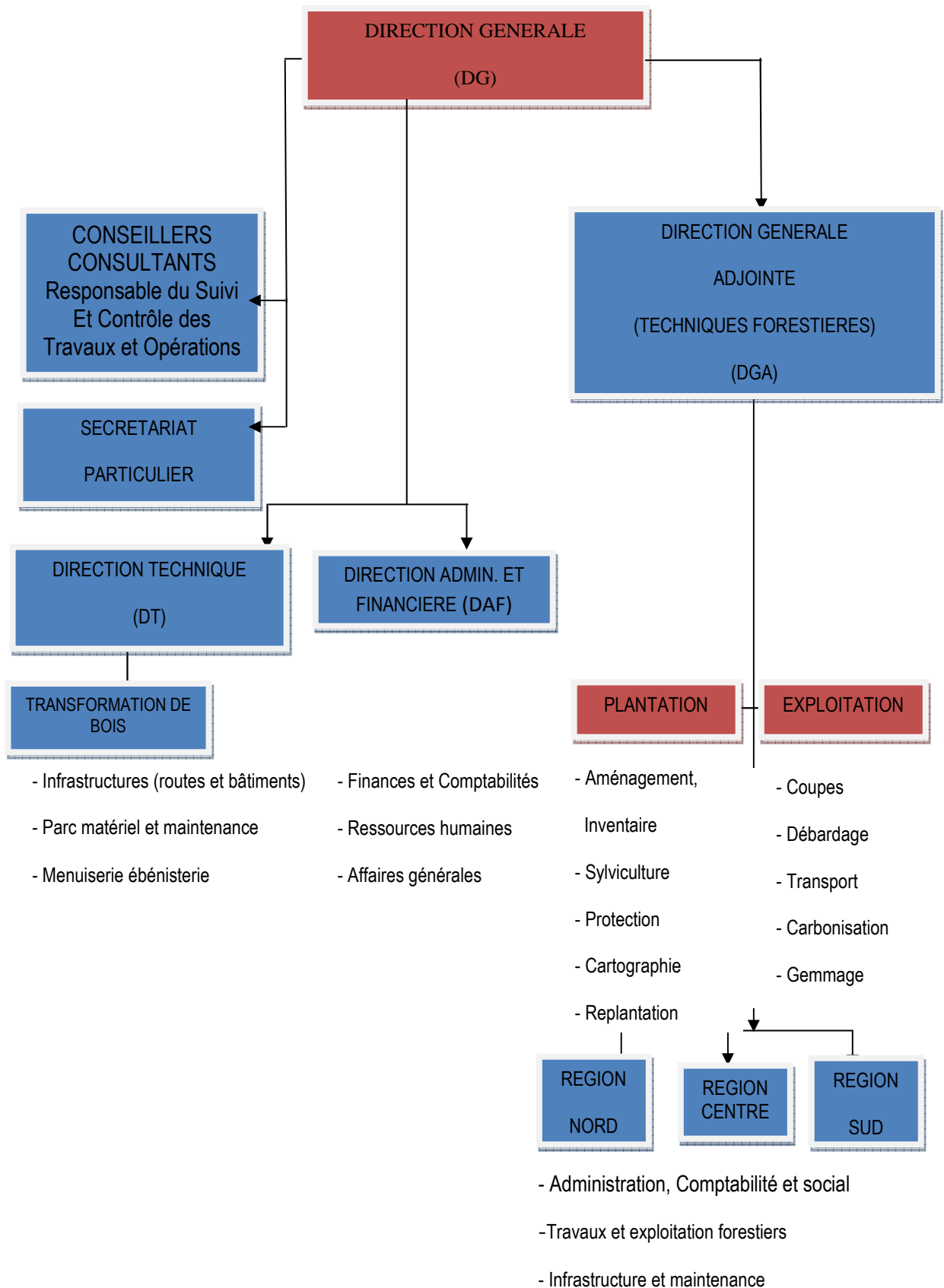
Pour compléter cette équipe dirigeante, la société a fait appel à des spécialistes au titre de consultants de manière qu'une fois la mission terminée, ils quittent la société.

***Sur le terrain :***

- 3 services régionaux : Nord, Centre et Sud, basés respectivement à Analakanto, Analabe, Analameva, responsables de l'exécution des travaux sur terrain.
- Une pré-coopérative de consommation (Koperativan'ny Fikambanan'ny Mpiasa Fanalamanga : KOFIMPIFA) pour faciliter l'approvisionnement, notamment en produits de première nécessité de son personnel. Elle fonctionne en autogestion mais reste sous la tutelle de FANALAMANGA.

L'organigramme fonctionnel ci-dessous, hérité de l'ancienne Direction Générale reste valable.

Schéma N° 01 : ORGANIGRAMME DE LA FANALAMANGA



### ***Section 3 : Activités et objectifs de la société :***

Dans cette section, nous allons présenter, ci-après, les activités et les objectifs de la société FANALAMANGA dans la région d'exploitation. Pour ce faire donc, nous présenterons tout d'abord les activités actuelles de cette société.

#### **3.1-Activités de l'entreprise :**

Le reboisement est l'activité principale de la FANALAMANGA, actuellement, la surface totale plantée s'élève à environ 60.000 ha de pins, compte tenu des pertes enregistrées depuis 1995 dues aux incendies et 4.000 ha d'eucalyptus utilisés essentiellement pour la récupération des pentes non couvertes par les pins.

Deux types d'activités sont menés par FANALAMANGA dans le cadre de la Gestion du Massif :

- D'une part, celles qui contribuent à l'amélioration et à la conservation de la forêt, regroupées au sein du **Secteur Développement**,
- D'autre part, celles qui concernent l'exploitation, la transformation et la commercialisation des bois issus de cette forêt, constituent le **Secteur Production**.

Nous allons détailler ci-dessous les activités de ces deux secteurs :

#### **➤ Le secteur développement :**

On entend par Secteur Développement, l'ensemble des activités qui concernent :

- L'amélioration et l'entretien de la forêt : élagage, éclaircie, coupe sanitaire ...  
En effet, il s'agit de la poursuite d'opérations commencées depuis la deuxième phase du Projet.
- La protection de la forêt contre les incendies : face aux dégâts de plus en plus importants causés par le feu dans le périmètre, des mesures ont été prises et vont être intensifiées tant en ce qui concerne la lutte préventive (formation systématique des agents, sensibilisation des villageois, entretien des pare-feux.....) que la lutte active (amélioration des techniques et renforcement des moyens de détection).
- Le renouvellement des plantations afin d'assurer la pérennité du massif.

- L'entretien des infrastructures, des ouvrages d'art, des bâtiments.

L'inventaire et l'aménagement parcellaire : pour une meilleure connaissance du peuplement en vue de la préparation de l'exploitation forestière, un schéma d'aménagement prévoyant les interventions à réaliser à court, moyen et long terme a été élaboré pour l'ensemble du périmètre.

### ➤ **Le secteur production**

Transformation du bois et Opération agro-pastorale mais la dernière opération est déjà abandonnée.

Le financement du Projet Mangoro III de l'ordre de 7,1 millions de dollars, devra être assuré par FANALAMANGA elle-même jusqu'à concurrence de 2,8 millions de dollars. FANALAMANGA a donc été amenée à entreprendre des activités de production.

La nouvelle orientation du Projet permet la production de bois à usage multiple : bois d'énergie, bois d'industrie, bois de sciage. Les spéculations actuelles portent sur :

- La production et la vente de bois d'énergie et d'industrie destinés au marché local.
- La production et la vente de sciages ou dérivés, toujours pour le marché local et dans une moindre mesure à l'exportation : planches, chevrons, éléments de palette...
- La menuiserie, l'ébénisterie pour la production de meubles, de voliges.
- La carbonisation : production de charbon en vue de l'approvisionnement des ménages.
- Le gemmage : on s'attend à une production de l'ordre de 20 tonnes/mois de résine.

La société gère une forêt de pin de surface de 60.000 ha et d'eucalyptus de 4.000 ha. La possibilité probable annuelle de la forêt de pin 400.000 à 450.000 m<sup>3</sup> de bois fort (7 cm fin bout sur écorce) soit :

- 270.000 m<sup>3</sup> de bois de sciages de diamètre fin bout de 14 à 25 cm.
- 180.000 m<sup>3</sup> de bois de triturations de diamètre fin bout inférieur à 14 cm.

La surface initiale de forêt est de 70.000 ha, en déduisant les surfaces passées par le feu qui sont totalement perdues et les surfaces déjà exploitées, la surface restante est environ de 49.000 ha, mise à jour en 2006.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> SOCIETE FANALAMANGA (2007), *Manuel de procédure de la société FANALAMANGA*, page 9.

En moyenne, l'activité réelle d'exploitation forestière atteindra 1.000 ha ou 100.000 m<sup>3</sup> à 150.000 m<sup>3</sup> par an. Pour gérer cette forêt de grande envergure, les traitements des données sur terrain sont très importants pour fournir des indications chiffrées sur les peuplements de pin en vue de procéder à l'élaboration d'un plan d'aménagement <sup>3</sup>. Pour avoir plus d'explication, nous présenterons dans le tableau ci-dessous la situation de la prévision d'exploitation et l'activité réelle de la société FANALAMANGA.

**Tableau N°01 : La prévision d'exploitation en 2006 et l'activité réelle :**

Désignations	Prévision d'exploitation	Activité réelle
Bois d'énergie (BCH)	7 000 stères	14 000 stères
Bois de sciage	88 000 m <sup>3</sup>	130 000 m <sup>3</sup>
Charbon	200 tonnes	5 000 tonnes
Résine	8 tonnes	2 tonnes

*Source : Enquête personnelle à partir de brochures au sein de la société, en 2010*

Ce tableau nous présente la situation de la société FANALAMANGA sur la prévision d'exploitation et l'activité réelle. Dans ce cas, nous avons constaté que la réalisation est largement supérieure à la prévision. Cela explique que l'exploitation de la société est favorable. En plus, la prévision est inférieure à l'exploitation sauf en extraction de résine, à cause de l'insuffisance de commande reçue.

Outre le reboisement, la plantation et l'entretien sont parmi les activités de la société FANALAMANGA. La plantation se trouve au premier degré de la production. Elle se prépare par la pépinière et le repiquage. Avant de planter les bois, il faut préparer la pépinière. La société exerce un suivi rigoureux de ses plantations. Ainsi, les espèces cultivées font l'objet de bien de traitements pour que le produit fini réponde aux normes de qualité.

En effet, pour atteindre les objectifs, la méthode à suivre est la suivante :

<sup>3</sup> SOCIETE FANALAMANGA (2007), *Manuel de procédure de la société FANALAMANGA*, page 10.

- Respecter les conditions physiques requises à cette pépinière : le décapage du milieu ou le fait d'enlever les herbes ou plantes parasites, celles-ci nuisant au développement de graines ;
- Mise en forme des planches sur lesquelles vont se pratiquer le « semis » sur la dimension de cette plate bande ou planches semis : 10 m de longueur et 1 m de largeur. Ces préparations de planches occupent une dizaine d'ouvriers agricoles ;
- Semis 1kg des graines pour une planche déjà préparée ;
- 25 brouettes de sable blanc fin de 10cm de profondeur de la planche.

Après la préparation de la pépinière, le responsable passe au repiquage. Ce dernier est indispensable pour un bon accroissement et un bon développement des jeunes pins. C'est sur les planches de repiquage que les racines secondaires doivent commencer à se former.

Après la plantation, l'entretien sylvicole est incontournable. Cet entretien regroupe tout un ensemble de jargons et de procédés techniques dont les principaux buts sont l'atteinte des normes de dimension (diamètre et hauteur).

### **3.2-Objectifs de la société :**

En tant qu'entreprise à but lucratif, le but est d'avoir un maximum de profit d'affaires pour un autre investissement, en satisfaisant les besoins des clients. Tandis que l'objectif principal de l'entreprise est de développer la filière de plantation de pin dans le district de Moramanga. De surcroît, étant donné que l'entreprise est sous forme d'une société commerciale, donc à but lucratif, il est évident que son objectif est de produire aussi des biens et services dans la ville d'exploitation en vue de leur vente pour procurer des profits de la société. En outre, l'entreprise assurera plusieurs fonctions dont l'instrument de développement économique, la satisfaction des besoins des clients, la création d'emplois, la création de la valeur ajoutée, la distribution de revenu.... Il se préoccupera aussi de satisfaire au mieux les besoins de la clientèle pour accroître la valeur de la prestation et améliorer les recettes de la société FANALAMANGA. En contre partie des services offerts, la société recherche la rentabilité des activités réalisées.

Pour assurer la fidélité des clients, nous avons besoin des stratégies comme la reconnaissance des clients possibles, la qualité de service offerte vis-à-vis des clients et la satisfaction de ces derniers pour les services proposés. D'une part, le but est d'offrir un service et un moyen de communication interrégionale, nationale et même à l'extérieure du pays à l'aide de l'Internet, de l'email. D'autre part, le but aussi est de devenir une grande entreprise dans la région



Alaotra Mangoro toute entière. Enfin, en tant qu'entreprise à but lucratif comme nous l'avons dit auparavant, l'objectif aussi c'est la croissance du chiffre d'affaires en vue d'accroître les investissements dans cette filière car si les activités sont rentables, il est possible de conquérir le marché dans la région, et les actionnaires pourraient s'investir à d'autres domaines, et étendre par la suite l'entreprise partout dans les régions de la grande île. En plus, l'objectif de la société FANALAMANGA est la lutte contre le feu de brousse, afin d'augmenter les produits.

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté la société FANALAMANGA, notamment l'historique, la structure organisationnelle, les activités et les objectifs. Sur ce, abordons maintenant la théorie générale sur l'analyse financière, notamment le concept, la méthode utilisée et les outils nécessaires correspondants.

## **CHAPITRE II : THEORIES GENERALES SUR L'ANALYSE FINANCIERE**

L'analyse financière est un outil de travail qui aide les dirigeants à prendre ou non une décision quelconque, surtout à long terme. Elle permet également aux divers responsables opérationnels de cerner les problèmes qui leur incombent. Alors, il s'agit d'un outil de gestion très efficace pour tous les décideurs de la société. Pour mieux cerner ce chapitre, nous allons nous consacrer à trois sections bien distinctes à savoir : la première c'est le concept et définition de l'analyse financière, la deuxième affiche la méthode de l'analyse financière avec sa caractéristique et la troisième c'est les outils nécessaires de l'analyse financière.

### ***Section1 : Définition et concept de l'analyse financière :***

Dans cette section, nous allons définir tout d'abord ce qu'on appelle analyse financière et puis ses objectifs par rapport aux activités de la société.

#### **1.1-Définition de l'analyse financière :**

« L'analyse financière est un instrument essentiel de communication de l'entreprise avec son environnement non seulement financier mais également industriel et commercial. Elle vise à établir un diagnostic sur la situation actuelle de l'entreprise, pour servir de support à un pronostic »<sup>4</sup>. Elle permet de répondre aux diverses questions qui peuvent se poser par plusieurs à l'intérieur de l'entreprise comme les dirigeants, actionnaires qu'à l'extérieur comme investisseur, exemple :

- comment affronte-t-elle les risques auxquels elle pourrait être exposée ?
- les ressources sont-elles utilisées efficacement ?
- dans quelle condition s'est réalisée l'exploitation de l'exercice ?
- les coûts sont-ils maîtrisés ?

---

<sup>4</sup> GRANDGUILLOT, Béatrice et Francis GRANDGUILLOT (2003), *Analyse financière*, Gualino, 7<sup>e</sup> édition, page 12.

## 1.2-Objectifs :

L'objectif de l'analyse financière est d'élaborer un diagnostic de la politique financière adoptée par l'entreprise durant les dernières années. Ainsi, on procède par l'étude de la situation de la société, ce qui consiste à mettre en exergue les forces et les faiblesses de l'entreprise, compte tenu des moyens mis en œuvre et les risques, tant économiques que financiers qu'elle encourt.

L'analyse financière permet également de suivre l'évolution de l'entreprise d'année en année. Il faut bien connaître la situation de l'entreprise aussi bien à l'occasion de l'événement susceptible de modifier son définir (décision stratégique), qu'à l'occasion des décisions concernant le fonctionnement quotidien (décision tactique).

En d'autres termes, l'analyse financière consiste en un ensemble d'outils et de méthodes permettant de porter une appréciation sur la situation financière et les performances d'une entreprise. De même, ses démarches peuvent s'appliquer de plus en plus largement à toute organisation dotée d'une autonomie financière.

### *Section 2 : les outils nécessaires pour l'analyse financière :*

La méthode adoptée pour bien mener l'analyse consiste à exprimer les états financiers et à calculer les indicateurs significatifs du bilan. Ces états financiers sont les rapports résumant les informations comptables, pendant une période considérée. Ils reflètent notamment l'image du rendement de la société, la situation de trésorerie, les composantes de ses résultats.

Ces indicateurs significatifs du bilan comprennent le Fonds de Roulement Net Globale (FRNG), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie nette (TN). Selon le PCG 2005, le plan comptable applicable à Madagascar, ces états financiers regroupent les rubriques suivantes :

- ❖ le bilan ;
- ❖ le compte de résultat ;
- ❖ le tableau de flux de trésorerie ;
- ❖ les variations des capitaux propres.

Ces différents documents sont à présenter obligatoirement à chaque fin d'exercice comptable, aux différents facteurs de productions tels que les dirigeants, les actionnaires, les investisseurs des capitaux, le personnel, les clients et les fournisseurs ainsi que l'Etat.

### **2-1-le Bilan :**

Selon le PCG 2005 « le bilan met notamment en relief, d'une part, l'origine des ressources de l'entreprise et d'autre part les différentes utilisations ou bien la destination économique de ces ressources, ce sont des obligations ».

Graphiquement, le bilan est l'inventaire à une date donnée et se divise en deux parties, à savoir les obligations (capitaux propres et passif) qui se trouvent à droite du tableau et leurs ressources (ACTIFS) situées à gauche. Le bilan est aussi soumis obligatoirement au principe comptable, à la règle de partie double, alors, il doit toujours veiller à ce que le total des capitaux propres et du passif soit égal à celui de l'actif.

### **2-2-Le compte de résultat :**

Le compte de résultat présente la performance de l'entreprise à réaliser un résultat, il peut faire apparaître un bénéfice ou perte. Donc, la capacité de l'entreprise à générer un résultat, est évaluée à partir de la maîtrise de l'évolution des charges par rapport à celle des produits. Aussi, le bénéfice ou la perte de l'entreprise au cours de l'exercice donne une mesure comptable de l'enrichissement ou de l'appauvrissement des propriétaires de l'entreprise. Après l'affectation de résultat, il est réparti entre distribution et mise en réserve. En PCG 2005, le compte de résultat est essentiellement constitué par la production globale de la société afin de dégager les cinq soldes correspondantes à l'ajustement partiel ou global réalisé entre les différents types de charges et de produits qu'il dissocie.

### **2-3-Le tableau de flux de trésorerie :**

D'après le PCG 2005, le tableau de flux de trésorerie est la deuxième variante du tableau de financement.

Le tableau de flux de trésorerie est aussi notamment comme un document de synthèse. Il reflète les moyens que l'entreprise a adoptés pour financer ses besoins. Autrement dit, le tableau de flux de trésorerie montre comment la société a financé ses besoins par ses ressources. Le tableau de flux de trésorerie articule le tableau de financement en trois parties à savoir le flux de trésorerie lié à l'activité, le flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement et le flux de trésorerie lié aux opérations de financement. Il s'ensuit que la somme de ces trois flux contribue la variation de trésorerie au cours de la période.

## **2-4-Le tableau de variations des capitaux propres :**

Le tableau des variations des capitaux propres procède à une analyse des mouvements ayant affecté chacune des rubriques constituant les capitaux propres de l'entité au cours de l'exercice.

Les informations minimales présentées dans ce tableau concernent les mouvements liés :

- au résultat net de l'exercice ;
- aux changements de méthodes comptables et aux corrections d'erreurs fondamentales dont l'impact a été directement enregistré en capitaux propres ;
- aux autres produits et charges enregistrés directement dans les capitaux propres ;
- aux opérations en capital (augmentation, diminution, remboursement ...) ;
- aux distributions de résultat et affectations décidées au cours de l'exercice.

### ***Section 3 : Méthode de l'analyse financière avec la caractéristique :***

Cette section nous présente la méthode d'appréciation de l'entreprise, notamment le principe d'équilibre, l'étude de fonds de roulement, la définition et l'étude des besoins de fonds de roulement et la notion de la trésorerie. Ensuite, nous allons analyser par la méthode des ratios les états financiers de la société FANALAMANGA.

#### **3.1-Méthode d'appréciation des entreprises**

L'analyse financière a un caractère rétrospectif. Elle porte sur l'évolution passée et les caractéristiques constantes au moment de l'analyse. Elle se distingue ainsi des travaux de gestion prévisionnelle ouverte vers l'action. L'analyse financière comporte cependant une phase de synthèse et d'interprétation dont l'objet est de déterminer l'évaluation probable de la situation financière de l'entreprise. La situation constatée à un moment donné contient potentiellement les éléments de transformation de cette situation. Le prolongement des tendances constatées au cours d'une période, permet également d'anticiper l'évolution de la situation financière en tenant compte des éléments nouveaux susceptibles d'intervenir.

Ainsi, il existe des méthodes permettant d'apprécier ou de suivre l'évolution de la situation financière d'une entreprise. Ces méthodes consistent à faire des rapports existants entre les postes du bilan ou groupe des postes du bilan ou encore entre ces postes et les résultats. Cette démarche

regroupe les deux pôles de l'analyse financière. L'équilibre financier d'une part, la rentabilité et l'évaluation d'autre part.

Pour valider nos hypothèses, nous avons utilisé deux méthodes :

- L'analyse par le fonds de roulement ;
- L'analyse par la méthode des ratios.

### **3.1.1-Principe de l'équilibre financier :**

La synthèse du bilan permet de rapprocher succinctement par grands blocs l'origine des capitaux et l'emploi qui en est fait, c'est-à-dire d'étudier la structure financière de l'entreprise. Les valeurs immobilisées ne peuvent pas être financées par les dettes à court terme sans caractère permanent. Ainsi, l'équilibre minimum est respecté si les capitaux utilisés pour financer les immobilisations restent à la disponibilité de l'entreprise, pour une durée au moins correspondant à la durée de l'immobilisation.

C'est pourquoi, toute entreprise doit veiller à respecter cet équilibre financier minimum, c'est-à-dire que les valeurs immobilisées doivent être financées par les capitaux permanents et les valeurs circulantes par l'exigible à court terme, donc les ressources doivent être financées par les emplois de même durée. Par exemple, on ne peut pas acheter un immeuble par un crédit à court terme. Toutefois l'entreprise ne doit pas se contenter de cet équilibre, elle doit essayer de trouver une marge de sécurité satisfaisante, c'est-à-dire qu'elle doit avoir un fonds de roulement positif pour couvrir des imprévus, au lieu de recourir aux dettes.

### **3.1.2-Etude du fonds de roulement**

Le fonds de roulement est défini de plusieurs manières par plusieurs auteurs :

Selon PAYARD<sup>5</sup> (1983), « le fonds de roulement est l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres + dettes à long et à moyen terme) sur l'actif immobilisé. Autrement dit, c'est la partie des capitaux permanents qui est affectée au financement du cycle d'exploitation. L'équilibre financier fondamental d'une firme est assuré, lorsque le rendement de son actif est au moins égal à son coût du capital ». Les ressources stables financent les besoins durables. Généralement, le fonds de roulement d'une entreprise se calcule de deux façons, sur base des postes du bilan arrêté à une

---

<sup>5</sup>PAYARD, Jean (1983), *Economie de l'entreprise*, p.103.

date déterminée. Le fonds de roulement se calcule donc à partir des éléments du haut du bilan tout comme ceux du bas du bilan.

Arithmétiquement les formules se présentent comme suit :

<b>FRNG = Actif Courant – Dette à Court Terme</b>
---

Actifs à plus d'un an M.L.T

Actifs à moins d'un an C.T

Le fonds de roulement est mis en évidence par la représentation graphique du bilan suivant :

***Schéma N°02 : Détermination de fonds de roulement<sup>6</sup>***

Emplois stables (en valeur brute)		Ressources stables (en valeur brute)
	<b>Fonds de roulement</b>	
Actif circulant d'exploitation et hors d'exploitation		Dettes d'exploitation et hors d'exploitation
Actif de trésorerie		Passifs de trésorerie

<sup>6</sup> GRANDGUILLOT, Béatrice et Francis GRANDGUILLOT (2003), *Analyse financière*, Gualino, 7<sup>e</sup> édition, page 12.

### 3.1.3-Définition et étude de besoin en fond de roulement :

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la différence entre les besoins cycliques (liés à l'exploitation) exclus les postes de trésorerie et les ressources cycliques d'où :

$$\text{BFR} = \text{Besoins d'exploitation} - \text{Ressources d'exploitation}$$

Pour mieux comprendre le BFR, il est nécessaire de comprendre la notion de cycle d'exploitation qui est à l'origine de ce besoin. Dans une entreprise industrielle, le cycle d'exploitation est composé d'une part de l'ensemble des opérations d'exploitation telles que : les achats des matières premières, la production de biens et les ventes des produits finis, leur stockage, ainsi que les ventes. Ces opérations sont appelées communément besoins d'exploitation.

Les délais qui s'écoulent entre les achats, la production et les ventes entraînent la constitution des stocks. Les décalages dans le temps entre les flux financiers font naître des dettes et des créances.

Et d'autre part, les opérations appelées ressources d'exploitation ou ressources cycliques qui regroupent les dettes d'exploitation à savoir :

- Avances et acomptes sur commandes en cours,
- Dettes fournisseurs et comptes rattachés.
- Produits constatés d'avance relatifs à l'exploitation.

Toutefois la différence entre ces besoins d'exploitation et les ressources d'exploitation, constitue le besoin d'exploitation ou besoin en fonds de roulement.

Dans cette théorie, deux situations se dégagent :

- le BFR peut être négatif, on parlera alors d'une ressource de financement ;
- le BFR peut être positif, on parle d'un besoin de financement.



### 3.1.4-Notion de trésorerie

Les notions de fonds de roulement et de trésorerie sont inséparables dans la mesure où la première étudie la solvabilité globale de l'entreprise en confrontant tout l'actif circulant à l'exigible à court terme, sans tenir compte ni du degré de liquidité des éléments d'actifs circulants ni des dettes à CT à honorer à des brèves échéances, alors que la seconde est beaucoup plus exigeante que la première. Elle s'intéresse à la solvabilité à très brefs délais. Elle met en relation les éléments de l'actif circulants les plus liquides, aux dettes à court terme. Cela étant, il faut étudier le BFR pour apprécier si la trésorerie est saine ou serrée. Elle est saine si le FRN est élevé, rappelons également qu'elle dépend des BFR, d'où la formule :

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

Comme dans le cas précédent l'étude de la trésorerie peut dégager deux situations suivantes :

- Quand le Fonds de roulement est inférieur aux besoins en Fonds de roulement, on parle d'une trésorerie négative (Trésorerie serrée) ;
- Quand le Fonds de roulement est supérieur aux besoins en Fonds de roulement, on parle d'une trésorerie positive (trésorerie saine).

D'après MEUNIER (2002)<sup>7</sup>, la trésorerie d'une entreprise à une date donnée est la différence à cette même date, entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette même activité.

Cependant, la gestion de la trésorerie en particulier, doit assurer les relations quotidiennes avec les banques et décider de la répartition et de l'utilisation des crédits disponibles. Cette trésorerie exprime donc le surplus ou l'insuffisance de marge de sécurité financière après le financement du besoin en fonds de roulement.

C'est à partir de l'interprétation de la position de trésorerie qu'intervient la gestion proprement dite dont la phase finale est constituée par le contrôle de l'évolution de la trésorerie par rapport au budget.

Il s'agissait de la méthode par l'analyse de fond de roulement, afin d'apprécier l'équilibre financier d'une société. Passons maintenant à cette étude, par la méthode des ratios.

<sup>7</sup> MEUNIER, Henri (2002), *Analyse financière*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, p. 23.

### 3.2-Analyse par la méthode des ratios :

L'analyse financière est l'étude de l'activité, de la rentabilité et de la structure financière de l'entreprise, soit à posteriori, soit à priori. Cette analyse est effectuée, essentiellement, à partir de l'information comptable et particulièrement à l'aide des comptes annuels : compte de résultat, bilan, annexe. Pour avoir plus d'explication, nous allons définir tout d'abord ce qu'on appelle « ratio »

#### 3.2.1-Définition :

Par définition, le ratio est un rapport entre deux grandeurs significatives de l'activité de l'entreprise. Nous exprimons obligatoirement une valeur relative et par voie de conséquence rendre compte, de manière également significative des modifications intervenues dans la structure d'exploitation ou dans la structure financière de l'entreprise.

On peut distinguer deux types de ratios :

- les ratios « techniques », ils ont pour objet de traduire les performances économiques de l'entreprise par rapport aux paramètres de base de l'activité ;
- les ratios « financiers », ils se proposent de rendre compte de la situation financière de l'entreprise.

Dans cette section, nous présenterons les concepts de base de cette discipline. Ces concepts sont des ratios qui rapportent les agrégats principaux des bilans et compte de résultat à d'autres agrégats de ces bilans.

#### 3.2.2-Ratio de solvabilité à long terme et à court terme :

##### ➤ *Ratio de solvabilité :*

Appréhender la solvabilité d'une entreprise, c'est-à-dire assurer sa capacité à régler ses dettes à l'échéance sans quoi une entreprise se trouve en situation de défaut de paiement. Ce ratio mesure la situation financière de l'entreprise et sa marge. Il indique aussi la sécurité dont, les créanciers et particuliers, dans quelle proposition il serait en cas de liquidation de l'entreprise et il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif.

➤ **Formule des ratios de solvabilité :**

$$\frac{\text{TOTAL ACTIF}}{(\text{Dettes à plus d'un an}) + (\text{Dettes à moins d'un an})}$$

Ce ratio doit être supérieur à 1, sinon l'entreprise ne pourra pas faire face à un engagement à court terme.

➤ **Ratio de liquidité :**

Il exprime la faculté de l'entreprise à payer ses dettes avec des actifs monétaires ou physiques à faible durée de vie. On pourrait l'appeler aussi ratio de « fonds de roulement » car il mesure le rapport entre deux grandeurs représentatives du fonds de roulement. On distingue trois ratios pour analyser la liquidité du bilan à savoir : **liquidité générale, à terme et immédiate**.

- **Liquidité générale :**

Ce ratio rejoint la notion de fonds de roulement financier ; il doit être supérieur à 1 pour traduire un fonds de roulement positif.

**Formule de ratio de liquidité générale :**

$$\frac{\text{ACTIF COURANT (moins d'un an)}}{\text{DETTES A COURT (TERME Passif à moins d'un an)}}$$

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme.

- **Liquidité à terme ou restreinte :**

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme, à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible. Il doit être proche de 1.

**Formule de ratio de liquidité restreinte :**

$$\frac{\text{Créances à moins d'un an} + \text{Disponibilités}}{\text{Passif à moins d'un an (Dettes à moins d'un an)}}$$

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les créances et les disponibilités.

- **Liquidité immédiate :**

Toutefois, lorsque ce ratio est sensiblement inférieur à 1, il peut traduire non pas des difficultés financières mais au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro.

**Formule de ratio de liquidité immédiate :**

$$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Passif à moins d'un an (Dettes à moins d'un an)}}$$

**3.2.3-Ratio d'autonomie financière et financement :**➤ **Autonomie financière :**

Ce ratio exprime le degré de l'indépendance financière vis-à-vis de ses créances et indique aussi dans quelle mesure cette entreprise travaille avec ses fonds propres. Le ratio d'endettement se traduit par ratio d'autonomie financière ; il doit être inférieur à un.

**Formule de ratio d'autonomie financière :**

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux étrangers (TOTAL DES DETTES)}}$$

Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter.

➤ **Ratio de financements permanents :**

Cette grandeur établit également dans quelle mesure les capitaux permanents peuvent-ils financer ses immobilisations ; il doit être supérieur à un.

**Formule de ratio de financements permanents :**

$$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{ACTIF NON COURANT}}$$

### 3.2.4-Rentabilités :

Globalement, la rentabilité peut être définie comme « *l'aptitude de l'entreprise à sécréter un résultat exprimé en unité monétaire* »<sup>8</sup>. La rentabilité est donc un critère de ce qui est rentable, c'est-à-dire soit qu'il produit une rente et par expansion donne un bénéfice suffisant, soit qu'il donne de bons résultats. Etudier la rentabilité d'une entreprise, c'est apprécier le résultat dégagé à chacun des niveaux reconnus comme significatifs. Il est ainsi possible de porter un jugement sur l'efficacité de la gestion courante par les dirigeants de l'entreprise et de prévoir le montant des capitaux propres auxquels la société pourra avoir recours pour son fonctionnement et son développement.

Ainsi, la rentabilité s'appréhende à trois niveaux selon les objectifs de l'analyse : il s'agit de la rentabilité commerciale, de la rentabilité économique et de la rentabilité financière.

#### 3.2.4.1-Rentabilité commerciale :

Elle a trait à la politique de prix de l'entreprise et à la marge brute qu'elle prélève sur le prix de revient des produits vendus. On considère généralement le ratio : l'Excédent Brute d'Exploitation (EBE) et le Chiffres d'Affaires.

$$RC = \frac{\text{l'Excédent Brute d'Exploitation (EBE)}}{\text{Chiffres d'Affaires}}$$

<sup>8</sup> GRANDGUILLLOT, Béatrice et Francis GRANDGUILLLOT (2003), *Analyse financière*, Gualino, 7<sup>e</sup> édition, p.209.

Pour un Ar de chiffre d'affaires que reste-t-il pour renouveler les investissements et payer les charges financières.

#### **3.2.4.2-Rentabilité financière(RF) :**

La finalité de l'entreprise est d'offrir une bonne rentabilité à ses actionnaires ; il convient d'évaluer cette rentabilité par rapport aux capitaux propres investis.

$$RF = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Sa valeur mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par la société.

#### **3.2.4.3-Rentabilité économique (RE) :**

Il mesure la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés et les prêteurs. Il est donc important de mesurer la rentabilité qu'elle génère sur ses investissements, le ratio est :

$$RE = \frac{\text{L'Excédent Brut d'Exploitation(EBE)}}{\text{Ressources stables}}$$

Dans ce deuxième chapitre, nous avons défini l'analyse financière et présenté également le concept correspondant. Nous avons déjà établi les objectifs de cet outil. Ensuite, nous avons présenté la méthode de l'analyse financière avec ses caractéristiques. C'est dans ce cadre que nous avons choisi la méthode par ratio.

Dans la première partie, nous avons présenté la société FANALAMANGA, notamment, l'historique de l'entreprise, la structure organisationnelle et les activités et les objectifs de la société. En deuxième chapitre, nous avons défini l'analyse financière de l'entreprise et les objectifs y afférant. Nous avons mis en place une méthode d'analyse par ratio pour déterminer la rentabilité des activités, notamment sur le plan commercial, financier et économique.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **IDENTIFICATION DES PROBLEMES**



Dans cette partie, nous allons mettre en évidence les problèmes que nous avons identifiés lors de notre étude au sein de la société FANALAMANGA. C'est ainsi que nous avons pu retenir trois niveaux très importants des problèmes, à savoir :

- ❖ Problèmes au niveau de l'organisation interne ;
- ❖ Analyse critique des structures financières ;
- ❖ Analyse critique de compte d'exploitation.

## **CHAPITRE I : ANALYSE AU NIVEAU DE L'ORGANISATION INTERNE :**

En général, la société n'a plus de point fort, sauf le rajeunissement du personnel qui peut produire la rapidité de travail au niveau de l'organisation. Actuellement, la société ne cesse de perdre sa valeur financière.

Ce chapitre va nous permettre de faire une analyse critique au niveau de l'organisation interne de l'Entreprise FANALAMANGA. Pour mener à bien notre analyse, nous pensons qu'il serait d'abord préférable de faire une présentation des faits relatifs aux différents points suivants :

-  Confusion des tâches au service de comptabilité ;
-  Non maîtrise de charges et de recouvrement ;

### ***Section 1 : Confusion de tâches au service de comptabilité***

La confusion des tâches existe lorsqu'un individu exerce simultanément plusieurs choses. Cela explique qu'il n'existe pas une spécialisation effective des tâches. Et nous comprendrons très bien que cet individu risque d'être saturé et sa vigueur intellectuelle est sujette à tout moment à un stress.

La confusion entraîne donc nécessairement une surcharge de travail et la personne met en danger sa résistance physique et intellectuelle. C'est ce que nous avons constaté au sein de l'Entreprise FANALAMANGA, plus précisément au service de la comptabilité, car chaque agent a un peu le rôle de « bon à tout faire » et aussi en général, ce sureffectif entraîne les mains croisées pour les uns d'une part, et les autres risquent d'être stressés d'autre part. Cela risque d'entraîner des frustrations, un certain manque évident de motivation du personnel concerné.



### **1.1- Bouleversement de tâches :**

Pourquoi disons-nous qu'il existe un bouleversement des tâches au sein de l'Entreprise FANALAMANGA ?

Tel que nous l'avons vu au sein de cette société, le Directeur Général assure en même temps la direction de l'entreprise et la relation avec l'administration publique, et il effectue les contacts avec les ministères et autres services régionaux comme dans le chef lieu de région d'Alaotra Mangoro, à savoir la direction régionale de développement rural ; la direction de l'éducation nationale, y compris les circonscriptions scolaires dans la région toute entière en cas de plantation de pépinière.

De plus, nous avons constaté également qu'au service de la comptabilité, seule la comptabilité générale est utilisée pour le travail. Or, sur les travaux de production, c'est-à-dire à l'Usine, nous avons un outil performant comme la comptabilité analytique d'exploitation, mais jusqu'à maintenant, l'entreprise FANALAMANGA n'utilise que la comptabilité générale, ce qui entraîne une difficulté pour les comptables dans le traitement des informations comptables. D'après ce fait, la confusion de tâches persiste dans l'ensemble de l'entreprise et presque dans tous les services existants.

### **1.2-Retard d'informations financières :**

Pourquoi existe-t-il un retard d'informations financières?

Au sein de l'entreprise, la bonne circulation des informations en général, est l'un des facteurs de sa réussite de nos jours. Les informations financières constituent notamment un bon indicateur sur la santé de l'entreprise. Eu regard de la confusion au sein de la société FANALAMANGA, la circulation des informations accuse toujours un certain retard, ce qui entraîne également un retard dans la prise de décisions des dirigeants de l'entreprise en général.

En outre, au sein de l'entreprise FANALAMANGA, le système d'informations n'est pas clair. En général, le rapport effectué par le niveau inférieur à son chef supérieur est pour la plupart du temps verbal et informel et se fait essentiellement lors des réunions. Après ces réunions, le chef supérieur diffuse une note de service.

### **Section 2 : Non maîtrise de charges et de recouvrement :**

La connaissance effective des charges impliquées par les activités d'une entreprise comme FANALAMANGA est primordiale parce que c'est grâce à elle, que les responsables à chaque poste de travail de l'entreprise ou service pourront parvenir à maîtriser les coûts de production à l'usine.

Il est donc essentiel que la société procède à la mise en place d'un système de contrôle de gestion pour assurer la comptabilité analytique rattachée à la comptabilité générale. Rappelons que cette comptabilité est libre et ne dépend que de ce que l'on veut obtenir. Elle est soumise, non pas à des règles fiscales comme la comptabilité générale, mais à des règles économiques. En revanche, la société FANALAMANGA utilise seulement la comptabilité générale, ce qui entraîne une difficulté pour les comptables de déterminer les charges liées à l'exploitation de l'entreprise. Cette situation favorise l'augmentation incessante des charges liées à l'exploitation de la société FANALAMANGA en général.

### **2.1-Augmentation des charges d'exploitation :**

Nous savons que la connaissance des coûts directs est importante, parce que c'est son association avec les coûts indirects, qui détermine les coûts de revient complets, dont nous aurons besoin pour la mise en place d'un système de contrôle de gestion, visant à assurer la détermination des charges liées à l'exploitation de la société FANALAMANGA.

Dans notre cas, les coûts ou les charges directes, sont les coûts affectables directement à un produit fabriqué sans ambiguïté ou hésitation. Dans le cas de l'usine de la société FANALAMANGA, il s'agit de la transformation des bois en tables-bancs ; en armoires et autres meubles du bureau. Au cours de cette transformation, les comptables n'arrivent pas à déterminer les charges liées à l'exploitation. Dans ce cas, ils déterminent les charges de façon globale. Cette méthode risque d'augmenter les charges, notamment au cours des activités à l'usine.

En plus, le responsable de l'usine ne sait pas exactement quelles sont les charges directes qui entrent dans la fabrication des meubles ou bien dans la transformation des bois en planches, l'installation d'une prestation quelconque au sein de la société. Cette usine ignore complètement toute la partie financière, qui devrait indiquer clairement les rentrées de trésorerie dans la société. La conséquence en est que la société ignore les charges financières qui incombent à leurs activités et par conséquent, elle lui manque cette information vitale sur les charges directes.

En outre, la société FANALAMANGA n'utilise que la comptabilité générale, ce qui entraîne la non maîtrise et aussi l'augmentation de charges liées à l'exploitation de l'entreprise en général. Cette situation favorise la confusion, parce que les détails des opérations ne sont pas indiqués. Et aussi, les charges directes sont incorporées dans les charges diverses.

La société FANALAMANGA, plus précisément le service de la comptabilité, n'utilise pas encore la comptabilité analytique d'exploitation. Cet outil est capable de déterminer de façon précise les charges. Il figure parmi les facteurs qui favorisent l'augmentation des charges liées à l'exploitation de l'entreprise.

Donc, vue cette situation, la détermination des charges directes risque d'être imprécise et de n'apporter aucune information essentielle pour la fixation de la marge. Ce qui à son tour risque d'affecter les résultats des activités correspondantes. Tout ceci fait que la société FANALAMANGA rencontre des difficultés pour connaître les charges directes, favorisant aussi l'augmentation sans cesse des charges. Cette situation persiste pour la détermination des charges indirectes.

## **2.2-Menace de difficultés de trésorerie :**

Nous savons qu'il y a une relation entre les charges et la trésorerie. Donc, l'augmentation incessante des charges entraîne directement des impacts très négatifs sur la trésorerie. Par rapport à la société FANALAMANGA, les clients ont un avantage sur la commercialisation de produits car l'achat de produit se fait à crédit et l'échéance du paiement de la facture est au moins dans les 15 jours suivants pour les clients des grumes. Or, la transformation des bois est journalière, ce qui provoque une difficulté pour la trésorerie de la société en générale.

Dans ce chapitre, nous avons évoqué les problèmes rencontrés par l'entreprise FANALAMANGA, concernant la confusion des tâches au service de la comptabilité. Cette confusion entraîne un retard des informations financières parvenant au chef hiérarchique, dans la direction administrative et financière. Etant donnée la non application de la comptabilité analytique d'exploitation dans la société, l'augmentation des charges de production est non maîtrisée. Elle devra adopter la comptabilité de la comptabilité de l'usine pour le produit fabriqué par elle-même

Abordons maintenant l'analyse de la structure financière de l'entreprise FANALAMANGA à partir des états financiers de cette dernière.

## **CHAPITRE II : ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE :**

Le bilan est l'inventaire, à une date donnée, des ressources de l'entreprise (passifs) et de leurs affectations (actifs). Selon les législations, les postes sont classés par ordre croissant ou décroissant de liquidité et les postes de passifs par exigibilité croissante ou décroissante. Le bilan est donné après affectation du bénéfice entre distribution et mise en réserve.

### ***Section1 : Présentation des bilans fonctionnels :***

La structure du patrimoine de l'entreprise apparaît plus clairement si un certain nombre de rubriques sont regroupés. Cette présentation se base sur la nature des différents postes plutôt que sur leur degré de liquidité ou exigibilité : éléments liés à l'exploitation de l'entreprise (immobilisations, stocks, créances et dettes à court terme d'exploitation), financement (fonds propres, dettes à moyens termes et dettes à court terme financières), disponible.

Ce regroupement doit être analysé afin de faire apparaître la distinction entre besoin en fonds de roulement, trésorerie nette et fonds de roulement net qui constitue l'une des clés de l'analyse moderne de la structure financière.

### 1.1-Bilan à grandes masses :

**Tableau N°02 : Bilan actif à grandes masses:**

<b>RUBRIQUE DES ACTIFS</b>	<b>Montant brut</b>	<b>Amort/ Provis°</b>	<b>Montant net 2008</b>	<b>Montant net 2007</b>	<b>Montant net 2006</b>
<b>I-ACTIF NON COURANT</b>					
A =Immobilisation incorporelle	2 200 000,00	1 741 666,60	458 333,40	1008 333,40	1 558 333,00
B = Immobilisation corporelle	11 261 701 987,00	1 922 462 741,99	9339 239 245,01	9403089 458,20	9 463 008 495,00
C = Immobilisation en cours	37 794 385,00		37794 385,00	37065 985,00	3 988 025,00
D = Immobilisations financières				128532750	
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>11 301 696 372,00</b>	<b>1 924 204 408,59</b>	<b>9 377 491 963,41</b>	<b>9 569696526,60</b>	<b>9 468 554 853,00</b>
<b>II- ACTIF COURANT</b>					
Stock et en cours	214 725 058,30		214 725 058,30	176 549 675,21	235 225 133,00
Créance et emplois assimilés	3 917 505 035,97		3 540 024 883,37	2 655 574 667,18	1 994 413 693,00
Client et autres débiteurs	3 509 166 943,21	328 141 581,00	3 181025 362,21	2330123 318,61	1 634 187 436,00
Impôts	0,00				-
Autres créance et actifs assimilés	408 338 092,76	49 338 571,60	358999 521,16	325451 348,57	360 226 257,00
Trésorerie	1 064 223 365,83		1 064 223 365,83	675 376 965,00	628 263 220,00
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>5 196 453 460,10</b>	<b>377 480 152,60</b>	<b>4 818 973 307,50</b>	<b>3 507 501 309,20</b>	<b>2 857 902 046,00</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>16 498 149 832,10</b>	<b>2 301 684 561,19</b>	<b>14 196 465 270,91</b>	<b>13 077 197 835,80</b>	<b>12 326 456 899,00</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société, 2006-2007-2008*

## Bilan PASSIFS

Tableau N°03 : Passif du Bilan

RUBRIQUE	Montant net 2008	Montant net 2007	Montant net 2006
COMPTE DE LIAISON			
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	7 849 488 000,00	7 849 488 000,00	7 849 488 000,00
Ecart d'évaluation	-	6 135 914 405,90	
Report à nouveau	- 3 181 856 099,06	- 10 238 369 109,25	- 9 695 798 044,17
Résultat net	1 489 265 580,93	920 598 604,29	- 537 611 976,67
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>6 156 897 481,87</b>	<b>4 667 631 900,94</b>	<b>- 2 383 922 020,84</b>
I- PASSIF NON COURANT			
Subvention			
Impôts différés		128 532 750,00	
Emprunt et dettes financières à terme	601 357 563,20	904 988 617,45	2 205 056 459,20
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>	<b>601 357 563,20</b>	<b>1 033 521 367,45</b>	<b>2 205 056 459,20</b>
II- PASSIF COURANT			
Dettes à terme parties à moins d'un an	5 510 981 093,79	5 437 938 525,90	10 388 564 936,80
Fournisseur et comptes rattachés	1 923 107 275,21	1 933 984 184,67	2 112 635 672,11
Autres dettes	4 121 856,84	4 121 856,84	4 121 856,80
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>7 438 210 225,84</b>	<b>7 376 044 567,41</b>	<b>12 505 322 465,71</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>14 196 465 270,91</b>	<b>13 077 197 835 ,80</b>	<b>12 326 456 899,00</b>

Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société, 2006-2007-2008

Ce tableau nous présente la situation financière de l'entreprise et plus précisément le poste de passif du bilan. Pour cela, nous avons constaté que le total de passif ne cesse d'augmenter au cours des trois exercices. En plus, la trésorerie est positive. Cela veut dire que le fonds de roulement

net global est supérieur au besoin en fonds de roulement. Donc, l'équilibre financier fonctionnel est respecté. Alors, la société FANALAMANGA possède des excédents de trésorerie.

### 1.2-Bilan condensé :

Ces bilans, établis à partir des bilans comptables comprennent quatre masses à l'actif : valeurs immobilisées, valeurs d'exploitation, valeurs réalisables et valeurs disponibles ; et quatre masses au passif : capitaux propres, dettes à long et moyen terme, dettes à court terme et le résultat d'exploitation. Pour la période de notre étude, ces bilans condensés se présentent comme suit :

**Tableau N°04: Bilans condensés de la société en Ar**

#### Actifs

RUBRIQUE DES ACTIFS	Montant net 2008	%	Montant net 2007	%	Montant net 2006	%
<b>ACTIF NON COURANT</b>	<b>11 301 696 372,00</b>	<b>68.5</b>	<b>11 424 106 928,84</b>	<b>74.62</b>	<b>11 581 793 006,00</b>	<b>78.18</b>
A = Immobilisation incorporelle	2 200 000,00		2 200 000,00		2 200 000,00	
B = Immobilisation corporelle	11 261 701 987,00		11 256 308 193,84		11 575 604 981,00	
C = Immobilisation en cours	3 779 485,00		37 065 985,00		3 988 025,00	
D = Immobilisations financières	-		128 532 750			
<b>ACTIF COURANT</b>	<b>5 196 453 460,10</b>	<b>31.50</b>	<b>3 885 933 155,80</b>	<b>25.38</b>	<b>3 231 671 916,87</b>	<b>21.82</b>
Stock et en cours	214 725 058,30		176 549 675,21		235 225 133,20	
Créance et emplois assimilés	3 917 505 035,97		3 034 006 513,78		2 368 183 562,67	
Trésorerie et équivalent de trésorerie	1 064 223 365,83		675 376 966,81		628 263 221,00	
<b>ACTIFS TOTAL</b>	<b>16 498 149 832,10</b>	<b>100</b>	<b>15 310 040 084,64</b>	<b>100</b>	<b>14 813 464 922,87</b>	<b>100</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société, 2006-2007-2008*

De ce tableau, nous constatons que l'actif est dominé par les valeurs d'immobilisation avec 68.50% des actifs totaux. Ce qui nous explique que les éléments de l'actif non courant prennent une majorité de pourcentage. Cette entreprise devra garder également des disponibles nécessaires.

**Tableau N°05 : Passifs**

RUBRIQUE DES PASSIFS	Montant net 2008	%	Montant net 2007	%	Montant net 2006	%
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>8 458 582 043,06</b>	<b>51,27</b>	<b>6 900 474 149,78</b>	<b>45,07</b>	<b>103 085 997,96</b>	<b>0,70</b>
Capital émis	7 849 488 000,00		7 849 488 000,00		7 849 488 000,00	
Ecart d'évaluation			6 135 914 405,90			
Amortissement et provision	2 301 684 561,19		2 232 842 248,84		2 487 008 018,80	
Report à nouveau	- 3 181 856 099,06		- 10 238 369 109,25		- 9 695 798 044,17	
Résultat net	1 489 265 580,93		920 598 604,29		- 537 611 976,67	
<b>I- PASSIF NON COURANT</b>	<b>601 357 563,20</b>	<b>3,65</b>	<b>1 033 521 367,45</b>	<b>6,75</b>	<b>2 205 056 459,20</b>	<b>14,89</b>
Subvention						
Impôts différés			128 532 750,00			
Emprunt et dettes financière à terme	601 357 563,20		904 988 617,45		2 205 056 459,20	
<b>II- PASSIF COURANT</b>	<b>7 438 210 225,84</b>	<b>45,09</b>	<b>7 376 044 567,41</b>	<b>48,18</b>	<b>12 505 322 465,71</b>	<b>84,42</b>
Dettes à terme partie à moins d'un an	5 510 981 093,79		5 437 938 525,90		10 388 564 936,80	
Fournisseur et compte rattachés	1 923 107 275,21		1 933 984 184,67		2 112 635 672,11	
Autres dettes	4 121 856,84		4 121 856,84		4 121 856,80	
<b>TOTAL</b>	<b>16 498 149 832,10</b>	<b>100</b>	<b>15 310 040 084,64</b>	<b>100</b>	<b>14 813 464 922,87</b>	<b>100</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société, 2006-2007-2008*

Quant au passif, il est constitué en grande partie par les dettes d'exploitation qui représentent plus de la moitié de toutes les ressources de cette société. Il est aussi à remarquer que durant toute la durée de notre étude, la société FANALAMANGA, n'a pas contracté de dettes à long et à moyen terme depuis les trois dernières années, ce qui signifie que les capitaux permanents de l'entreprise sont constitués uniquement par des fonds propres, ce qui est appréciable. Toutefois le total bilanciel a connu aussi des variations en **2007 à 2008**, il était de **15 310 040 084,64Ar**. À **16 498 149 832,10 Ar**. L'année **2006** la société a réalisé un résultat largement négatif qui est de **- 537 611 976,67 Ar**, cela entraîne une réduction de capitaux propres de l'entreprise. D'après ce bilan, on constate qu'il y a une augmentation de capitaux propres, mais elle n'arrive pas à financer les besoins à long terme. Pour mieux expliquer, nous allons voir ce qui concerne l'étude de fonds de roulement, mais avant d'analyser ce fonds, nous présenterons le bilan après retraitement.

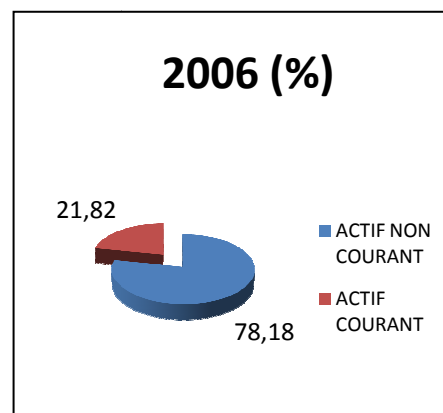
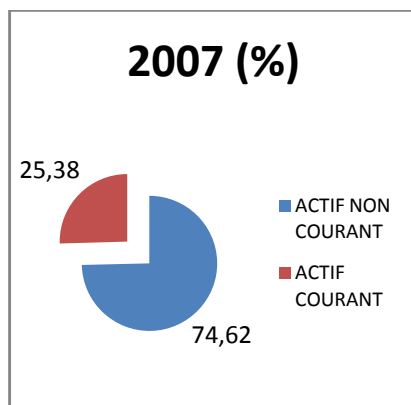
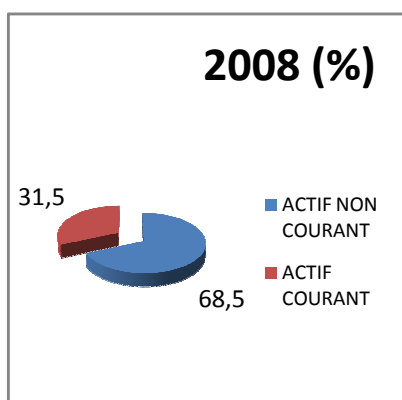


**Tableau N°06 : Tableau du bilan des actifs condensés en valeurs brutes (en milliers de Ariary)****Bilan Actifs**

RUBRIQUE DES ACTIFS	Montant net 2008	%	Montant net 2007	%	Montant net 2006	%
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>11 301 696</b>	<b>68,5</b>	<b>11 424 106</b>	<b>74,62</b>	<b>11 581 793</b>	<b>78,18</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>	<b>5 196 453</b>	<b>31,5</b>	<b>3 885 933</b>	<b>25,38</b>	<b>3 231 671</b>	<b>21,82</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>16 498 149 000</b>	<b>100</b>	<b>15 310 040 000</b>	<b>100</b>	<b>14 813 464</b>	<b>100</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société, 2006-2007-2008*

D'après ce tableau, nous avons constaté que le total des actifs au cours des trois années évolue d'année en année. Mais c'est l'actif non courant qui domine pendant les trois années d'exercice.

**REPRESENTATION GRAPHIQUE DES ACTIFS DU BILAN**

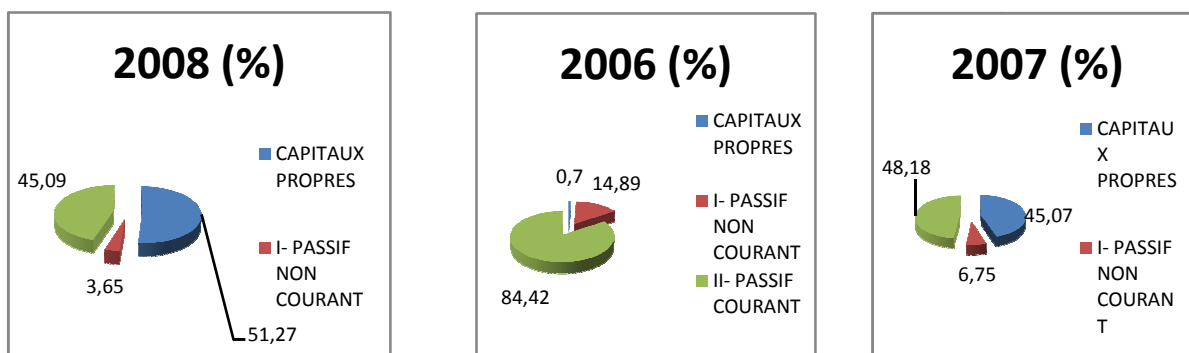
**Tableau N° 07 : Tableau du bilan des passifs condensé en valeurs brutes (en milliers de Ariary)**

Rubriques	Montant brute 2008	%	Montant brute 2007	%	Montant brute 2006	%
Capitaux propres(A)	8 458 582	51,27	6 900 474	45,07	103 085	<b>0,70</b>
Passifs non courant(B)	601 357	3,65	1 033 521	6,75	2 205 056	<b>14,89</b>
<b>Capitaux permanents (A+B)</b>	<b>9 059 939</b>	<b>54,92</b>	<b>7 933 995</b>	<b>51,82</b>	<b>2 308 142</b>	<b>15,59</b>
Passifs courants	7 438 210	45,09	7 376 044	48,18	12 505 322	<b>84,42</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>16 498 149</b>	<b>100</b>	<b>15 310 040</b>	<b>100</b>	<b>14 813 464</b>	<b>100</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société, 2006-2007-2008*

Ce tableau nous montre que le pourcentage des capitaux permanents est moyen, sauf en 2006 où il est de 15,59% par rapport au total des passifs, ce, du au résultat négatif.

### **REPRESENTATION GRAPHIQUE DES PASSIFS DU BILAN**



### ***Section2 : Analyse de l'équilibre financier de la société :***

La situation financière de l'entreprise est déterminée par l'aptitude de celle-ci à maintenir le degré de l'équilibre suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité. L'équilibre financier de l'entreprise sera apprécié en fonction de trois éléments caractéristiques : le fonds de roulement, les besoins en fonds de roulement et la trésorerie. Dans un premier temps, nous allons d'abord calculer les deux premières caractéristiques et la trésorerie interviendra ensuite, puis elle sera complétée par certains ratios de solvabilité.

Comme le précise GINGLINGER (1991)<sup>9</sup>, « L'équilibre financier est réalisé à un moment donné, l'entreprise peut acquitter ses dettes exigibles, il convient, pour apprécier l'équilibre financier, de confronter la structure de l'actif et du passif pour vérifier la concordance entre la liquidité de l'actif et l'exigibilité du passif ».

Dans notre cas, la trésorerie est positive. Cela veut dire que le fonds de roulement net global est supérieur au besoin en fonds de roulement. Donc, l'équilibre financier fonctionnel est respecté. Alors, la société FANALAMANGA possède des excédents de trésorerie.

## 2.1 Calcul et étude de l'évolution du fonds de roulement :

Il existe deux méthodes pour calculer le fonds de roulement : la méthode du haut du bilan et la méthode du bas du bilan. Le tableau suivant nous permet de déterminer ces fonds de roulement durant les trois ans de notre étude et selon ces deux approches.

**Tableau N°08 : Détermination des fonds de roulement :**

**Ressources Stables : Capitaux propres+Passif non courant**

**FRNG : Actif courant – Dette à Court terme**

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
Ressources stables	9 059 939 606,26	7 933 995 516,87	2 308 142 457,16
Emplois stables brut	11 301 696 372,00	11 424 106 928,84	11 581 793 006,00
<b>FRN (haut du bilan)</b>	<b>- 2 241 756 765,74</b>	<b>- 3 490 111 411,97</b>	<b>- 9 273 650 548,84</b>
Valeur circulant	5 196 453 460,10	3 885 933 155,80	3 231 671 916,87
Dettes à CT	7 438 210 225,84	7 376 044 567,41	12 505 322 465,71
<b>FRN (bas du bilan)</b>	<b>- 2 241 756 765,74</b>	<b>- 3 490 111 411,97</b>	<b>- 9 273 650 548,84</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société, 2006-2007-2008*

9. GINGLINGER, Edith (1991), *Gestion financière de l'entreprise*, Mémentos Dalloz, page 30.

En considérant ce tableau, nous avons constaté que durant les trois années de notre étude, les fonds de roulement étaient insuffisants ou négatifs. Ainsi, le principe de l'équilibre financier minimum n'a pas été respecté par la société FANALAMANGA. Ce principe veut dire que les emplois durables sont financés par des ressources durables. Pour cette entreprise, ceci constitue déjà un mauvais signe qui traduit une structure financière défavorable.

Remarquons également que d'une année à l'autre, il y a eu une amélioration incessante du F.R.N :

**- 2 241 756 765,74 Ar en 2008 ; - 3 490 111 411,97Ar en 2007 et -9 273 650 548,84 en 2006.**

En général, la société FANALAMANGA garde une mauvaise position de sa structure financière.

Le fonds de roulements négatif peut être généré par : l'insuffisance des capitaux permanents ou des ressources stables ou de l'augmentation de l'emploi stable. Ici, la principale cause est constituée par les résultats négatifs qui s'élèvent à environ– **537 611 976,67 Ar en 2006**. Les capitaux propres ont diminué en conséquence par cette valeur.

Un fonds de roulement net négatif signifierait qu'une partie des valeurs immobilisées est financée par des dettes à court terme. En conséquence, l'entreprise dont le fonds de roulement net serait négatif aurait une grande vulnérabilité, et montre aussi un déséquilibre financier. Ainsi, pour compléter notre analyse, il serait mieux de déterminer le besoin en fonds de roulement.

## **2.2 Détermination des besoins en fonds de roulement :**

Le besoin en fonds de roulement est défini à partir de la comparaison entre emplois cycliques (stocks, créances - clients) et ressources cycliques (crédits- fournisseurs). En d'autres termes, le besoin en fonds de roulement est la part des emplois cycliques dont le financement n'est pas assuré par les ressources cycliques. Le tableau ci-après montre l'évolution des BFR de FANALAMANGA pendant la période de notre recherche.

**Tableau 09 : Evolution des besoins en fonds de roulement**

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
Stocks	214 725 058,30	176 549 675,21	235 225 133,20
Créances et emplois assimilés	3 917 505 035,97	3 034 006 513,78	2 368 183 562,67
<b>Emplois cycliques (A)</b>	<b>4 132 230 094,27</b>	<b>3 210 556 188,99</b>	<b>2 603 408 695,87</b>
Fournisseurs et cpte rattaché	1 923 107 275,21	1 933 984 184,67	2 112 635 672,11
Autres dettes	5 515 102 950,63	5 442 060 382,74	10 392 686 793,60
<b>Ressources cycliques (B)</b>	<b>7 438 210 225,84</b>	<b>7 376 044 567,41</b>	<b>12 505 322 465,71</b>
<b>BFR (A-B)</b>	<b>- 3 305 980 131,57</b>	<b>- 4 165 488 378,42</b>	<b>- 9 901 913 769,84</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société, 2006-2007-2008*

A travers ce tableau, nous lisons que les BFR sont négatifs, en **2008**, ils ont été de **-3 305 980 131,57Ar** ; **- 4 165 488 378,42Ar** pour l'année **2007** et **- 9 901 913 769,84** en **2006**. Ceci montre que les emplois cycliques ont été financés en totalité par les ressources cycliques durant cette année. Cette situation du BFR de la FANALAMANGA est assez bonne pour cette entreprise, car elle avait une ressource de financement à court terme.

Les besoins en fonds de roulement de la société étant négatifs ; par la brièveté de son cycle d'exploitation, le montant de ses volumes d'exploitation est relativement faible. Après l'analyse de la situation de FR et BFR, nous avons vu que cette société rencontre un équilibre financier respecté. En termes de financement à court terme, elle arrive à financer jusqu'à **50 %** de ces exploitations.

### **2.3 Calcul et interprétation des ratios d'équilibre financier :**

La détermination de niveau du fonds de roulement ne suffit pas à la formation d'un jugement sur la structure financière de l'entreprise. Il faut encore calculer les ratios de l'équilibre financier pour atteindre ce jugement. Ces ratios permettent de mesurer la part relative aux éléments dont le degré de liquidité ou d'exigibilité de l'actif ou du passif. Les plus couramment utilisés sont : celui d'autonomie financière et celui qui mesure la capacité d'emprunt de l'entreprise.

### 2.3.1 Ratios de structure financière (en %)

**Le ratio d'Autonomie financière :** La dépendance financière d'une entreprise se traduit par l'insuffisance de l'autonomie financière et est déterminée par le ratio d'autonomie financière. Le facteur qui peut déclencher cette dépendance est l'augmentation des capitaux étrangers par rapport aux capitaux propres.

#### Tableaux N°10 : ratio d'autonomie financière :

Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter.

$$\text{Autonomie financière} : \frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux étrangers}}$$

Le tableau ci-dessous nous permet de calculer ces ratios en pourcentage.

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
Capitaux propres	8 458 582 043,06	6 900 474 149,78	103 085 997,96
Capitaux étrangers	8 039 567 789,04	8 409 565 934,86	14 710 378 924,7
<b>Autonomie financière</b>	<b>1,05</b>	<b>0,82</b>	<b>0,007</b>

**Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société, 2006-2007-2008**

En 2006 et en 2007, le degré d'autonomie financière de la société est largement faible, étant inférieur à 1, autrement dit le niveau de capitaux propres est de 0,007 et 0,82 de la dette étrangère, il y a donc une dépendance financière. Mais en 2008, cette situation ne cesse de s'améliorer, car elle avait son autonomie financière (ressources propres) pour faire fonctionner ses activités. On constate une forte amélioration de 1,05 en 2008 due à une augmentation sensible des fonds propres.

**Le ratio de financements permanents :** D'ailleurs, le financement interne à l'entreprise doit être assuré par les capitaux permanents ; mais, les capitaux permanents peuvent-ils financer ? Il est très important car les immobilisations doivent être financées par des ressources qui demeurent à la disposition de l'entreprise aussi longtemps. La grandeur explicative des financements permanents est exprimée par le ratio de financements permanents.

### Tableaux 11 : Ratio de financement permanent

Il mesure la couverture des emplois stables par les ressources stables.

$$\text{Financement permanent} : \frac{\text{Capitaux permanent}}{\text{Actif non courant}}$$

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
Capitaux permanents	9 059 939 606,26	7 933 995 517,23	2 308 142 457,16
Actifs non courant	11 301 696 372,00	11 424 106 928,84	11 581 793 006,00
<b>Financement permanent</b>	<b>0,80</b>	<b>0,69</b>	<b>0,20</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société, 2006-2007-2008*

Mais à partir de ce tableau de financement permanent, le ratio dégage une valeur de 0.80 pour l'année 2008, 0.69 en 2007 et 0.2 pour le 2006. Il y a donc une évolution par rapport à l'autre, mais ces ratios sont encore inférieurs à 1. Ces valeurs sont strictement inférieures à 1, c'est-à-dire que les ressources stables n'arrivent pas à couvrir les emplois stables. Le résultat négatif pendant l'année 2006 produit la situation insuffisante des ressources. Cela exige un renforcement de production et des ressources stables, en vue d'améliorer cette situation.

### Section 3 : Trésorerie et solvabilité :

Il est question dans ces sous-points de déterminer le solde de trésorerie de chaque année, de calculer les ratios de liquidité et d'analyser le degré de solvabilité de la société.

#### 3.1-Détermination des soldes de trésorerie :

La trésorerie exprime le surplus ou l'insuffisance de marges de sécurité financière après le financement des besoins en fonds de roulement. Elle est égale à la différence entre le FRN et le BFR.

#### Tableau N°12 : Calcul du solde de trésorerie

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

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
FRN	- 2 241 756 765,74	- 3 490 111 411,61	- 9 273 650 548,84
BFR	- 3 305 980 131,57	- 4 165 488 378,42	- 9 901 913 769,84
Trésorerie	<b>1 064 223 365,83</b>	<b>675 376 966,81</b>	<b>628 263 221,00</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société ; 2006-2007-2008*

On constate que la société réalise une insuffisance des ressources (à long terme) de **-2 241 756 765,74Ar**, mais les emplois cycliques ont été financés en totalité par les ressources cycliques durant cette année qui est égale à **-3 305 980 131,57Ar**. La trésorerie est positive pour toute la période étudiée qui est de **1 064 223 365,83Ar ; 675 376 966,81Ar** et **628 263 221,00** pour les trois années. Alors, si le fond de roulement net est inférieur au besoin en fonds de roulement, il s'ensuivra que la trésorerie sera négative, c'est-à-dire que l'entreprise devra recourir au crédit à court terme pour couvrir la différence entre le besoin en fonds de roulement et le fonds de roulement net.

Or, le fond de roulement net est un besoin permanent, au même titre que les valeurs immobilisées. En conséquence, l'entreprise qui connaît un écart trop considérable entre son besoin en fonds de roulement et son fonds de roulement net serait susceptible également de devoir faire face à des problèmes de liquidités.

Notons qu'un fonds de roulement net, supérieur au besoin en fonds de roulement comme notre cas (et donc une trésorerie nette positive ou excédent de trésorerie) constitue une structure financière confortable c'est-à-dire qu'il n'a pas de problème de liquidité, sauf en 2006. L'entreprise peut aussi rembourser leur dette (capitaux étrangers) peut faire aussi un dépôt à terme ou bien un placement des titres en banque, pour augmenter le capital. En effet, une trésorerie nette positive pourra entraîner un problème au niveau de la rentabilité, en cas d'une mauvaise gestion de disponibilité de la société.

### **3.2 Détermination de solvabilité :**

Cette analyse repose sur l'étude de sa solvabilité, c'est-à-dire la capacité à couvrir ses dettes exigibles à l'aide de ses actifs liquides. Appréhender la solvabilité d'une entreprise, c'est-à-



dire assurer sa capacité à régler ses dettes à l'échéance sans quoi une entreprise se trouve en situation de défaut de paiement. Ce ratio mesure la situation financière de l'entreprise et sa marge.

La formule de ratio de solvabilité :

$$\frac{\text{TOTAL DES ACTIFS}}{\text{TOTAL DES DETTES}}$$

Il indique aussi la sécurité dont, les créanciers et particuliers dans quelle proposition il serait en cas de liquidation de l'entreprise et il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif.

### 3.2.1-Ratios de liquidité

L'analyse du risque de faillite s'apprécie sur des notions d'exigibilité et de liquidité, elle met en correspondance l'actif et le passif. Ces ratios ont pour objet de juger l'aptitude de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme au moyen de transformation progressive de son actif circulant en trésorerie. L'évolution de ces ratios est reprise dans le tableau suivant :

**Tableau N°13 : Calcul des ratios de liquidité général**

$$\text{Liquidité générale} := \frac{\text{actif moins d'un an}}{\text{passif à moins d'un an}}$$

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme.

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
Actifs à moins d'un an	5 196 453 460,10	3 885 933 155,80	3 231 671 916,87
Dettes à moins d'un an	7 438 210 225,84	7 376 044 567,41	12 505 322 465,71
<b>Ratio</b>	<b>0,70</b>	<b>0,53</b>	<b>0,26</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société ; 2006-2007-2008*

La liquidité générale est strictement inférieure à 1 durant notre étude, ce qui traduit que la société FANALAMANGA, à partir des valeurs circulantes, est incapable de payer ou de rembourser toutes ses dettes à C.T. C'est une mauvaise situation. Mais rappelons que lors de notre analyse, nous avons constaté que les valeurs disponibles sont constituées en grande partie par des versements anticipatifs versés auprès de la FANALAMANGA par des partenaires, en attendant leur utilisation ultérieure.

**Tableau N°14 : Calcul des ratios des liquidités à terme ou trésorerie à échéances**

$$\text{Liquidité à terme : } \frac{(\text{créances à moins d'un an} + \text{disponibilités})}{\text{Dettes à moins d'un an}}$$

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les créances et les disponibilités.

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
Créance à moins d'un an et disponibilité	4 981 728 401,80	3 606 683 480,59	2 996 446 783,67
Dettes à moins d'un an	7 438 210 225,84	7 376 044 567,41	12 505 322 465,71
<b>Ratio</b>	<b>0,67</b>	<b>0,49</b>	<b>0,24</b>

**Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société ; 2006-2007-2008**

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible. **Il doit être proche de 1.** La liquidité réduite ou à terme, quant à elle, est inférieure à 1, il peut traduire non pas des difficultés financières mais au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro. 67 % de dettes exigibles sont assurées par la créance et les disponibilités en 2008.

**Tableau N°15 : Calcul des ratios de liquidité immédiate ou trésorerie immédiate**

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les disponibilités.

$$\text{Liquidité immédiate : } \frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$$

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
Disponibilité	1 064 223 365,83	575 376 966,81	628 263 221,00
Dettes à moins d'un an	7 438 210 225,84	7 376 044 567,41	12 505 322 465,71
<b>Ratio</b>	<b>0,14</b>	<b>0,08</b>	<b>0,05</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société ; 2006-2007-2008*

La liquidité immédiate est également inférieure à 1 durant toute la période étudiée. Donc, si les prêteurs à court terme réclament leurs crédits, la société peut payer immédiatement 14 % en 2008 ; 8 % en 2007 et 5% en 2006. La société FANALAMANGA ne se trouve pas dans une bonne position par rapport à ses créanciers à court terme, c'est-à-dire qu'elle n'est pas crédible vis-à-vis de ces derniers car elle est dans l'incapacité d'honorer la totalité de ses engagements à court terme.

Néanmoins, il faut prendre ces ratios avec beaucoup de réserve car le remboursement des crédits-fournisseurs dépend également des délais de remboursement crédits- clients qui peuvent permettre à une entreprise d'avoir des liquidités suffisantes le jour de l'échéance convenue. Le calcul de ces délais de remboursement fait partie du deuxième chapitre. Pour compléter notre analyse, déterminons également le degré de solvabilité.

### **3.2.2-Détermination de solvabilité**

En cas de liquidation par manque de liquidité, l'entreprise reste solvable dans la mesure où l'actif réel net permet de couvrir l'ensemble des dettes. Voici donc un tableau de calcul de ratio de solvabilité.

**Tableau N°16 : Calcul des ratios de solvabilité**

Solvabilité générale : $\frac{\text{Total actif}}{\text{Dettes à plus d'un an} + (\text{Dettes à moins d'un an})}$
--

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif. Il doit être supérieur à 1.

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
Total des actifs	14 196 465 270,91	13 077 197 835 ,80	12 326 456 899,00
Total des dettes	8 039 567 789,04	8 409 565 934,86	14 710 378 924,90
<b>Ratio</b>	<b>1,77</b>	<b>1,56</b>	<b>0,84</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société ; 2006-2007-2008*

D'après ce tableau, nous avons constaté que le ratio dégage une valeur de 0,84 en 2006, il est inférieur à 1. La société FANALAMANGA est incapable de payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif pour cette année. En 2007, et en 2008 les ratios atteignent une valeur supérieure à 1. Nous pouvons dire que la société est solvable et peut payer l'ensemble de ses dettes à l'aide du total des actifs.

Dans ce chapitre, nous venons d'analyser, tout d'abord, les bilans fonctionnels de ces trois exercices. Quant à l'actif, c'est l'actif non courant qui domine jusqu'à 68,5% des actifs totaux, donc la société doit garder des disponibles nécessaires. Quant au passif, tous les résultats nets sont positifs, sauf en 2006 avec la somme de -537 611 976,67Ar qui entraîne une réduction des capitaux propres de la société.

Ensuite, l'analyse de l'équilibre financier de la société. Les fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement de ces trois années d'étude sont négatifs ; mais nous avons constaté que ce premier est supérieur par rapport à ce dernier. Les ratios d'autonomie financière dégagent des valeurs 0,82 en 2007 et 0,007 en 2006 qui sont inférieures à 1, c'est-à-dire une dépendance financière.

Enfin, les soldes de trésoreries sont négatifs sur les trois années, cela étant du à la supériorité du fonds des roulements par apport aux besoins en fonds de roulement. Les ratios de solvabilité sont supérieurs à 1, sauf le ratio de 0,84 en 2006 qui nous démontré la difficulté de la société pour payer les fournisseurs.

### **CHAPITRE III : ANALYSE DES COMPTES D'EXPLOITATION**

Le compte d'exploitation d'une entreprise constitue un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise. Cette analyse nous permet d'apprécier la performance et de décrire la richesse créée par l'entreprise.

#### ***Section1 : Présentation des soldes intermédiaires :***

Le compte de résultat récapitule les charges et les produits de l'exercice, sans qu'il soit tenu compte de leur date de paiement ou d'encaissement. Selon le régime juridique de la société et en tant que gestionnaire des activités du groupe, le solde des charges et des produits constitue :

- le bénéfice ou perte de l'exercice.
- excédent ou insuffisance de ressources

#### **1.1-Le compte de résultat :**

Nous savons que le compte de résultat nous permet de connaître la performance de l'entreprise au cours de ses activités.

**Tableau N°17 : Compte de résultat : PAR NATURE**

<b>RUBRIQUES</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Production vendue	4 141 030 776,69	2 947 280 045,63	2 059 516 844,00
Production stockée	19 218 172,86	7 721 811,52	- 26 949 711,00
Production immobilisées	175 531 219,22	215 557 878,00	184 043 889,00
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>4 335 780 168,77</b>	<b>3 170 559 735,15</b>	<b>2 216 611 022,00</b>
Achats consommés	911 518 362,95	923 048 696,02	653 840 670,40
Services extérieurs et autres consommation	442 914 143,28	364 239 479,92	229 630 867,48
<b>II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>1 354 432 506,23</b>	<b>1 287 288 175,94</b>	<b>883 471 537,88</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE (I-II)</b>	<b>2 981 347 662,54</b>	<b>1 883 271 559,21</b>	<b>1 333 139 484,12</b>
Charges des personnels	-728 666 743,88	-462 535 148,07	-411 934 222,20
Impôts et taxes, versements assimilés	-6 552 755,39	-12 171 130,32	-3 766 196,80
Subvention d'exploitation			849 000,00
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>2 246 128 163,27</b>	<b>1 408 565 280,82</b>	<b>918 288 065,12</b>
Autre produits opérationnels	22 339 058,16	122 649 084,81	727 934,40
Autre charges opérationnelles	- 320 960 555,80	- 438 208 452,50	-173 766 827,60
Reprise sur provision	1 751 694,00	159 597 068,20	
Dotation aux amortissements	-113 020 396,92	-260 520 903,02	-357 760 073,00
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 836 237 962,71</b>	<b>992 082 078,31</b>	<b>387 489 098,92</b>
Produit financiers	16 157 215,78	25 970 722,07	11 043 477,87
Charges financières	-38 084 747,56	-82 617 796,09	-925 746 969,46
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>- 21 927 531,78</b>	<b>- 56 647 074,02</b>	<b>- 914 703 491,59</b>
<b>VII-RESULTAT AVANT IMPOTS</b>	<b>1 814 310 430,93</b>	<b>935 435 004,29</b>	<b>- 527 214 392,67</b>
Impôts différés	128 532 750,00	792 266 100,00	
Impôts exigibles sur résultat	-453 577 600,00	-807 102 500,00	-10 397 584,00
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1 489 265 580,93</b>	<b>920 598 604,29</b>	<b>- 537 611 976,67</b>
Eléments extraordinaires (produits)			
Elément extraordinaires (charges)			
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 489 265 580,93</b>	<b>920 598 604,29</b>	<b>- 537 611 976,67</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société ; 2006-2007-2008*

D'après ce tableau, nous avons constaté que le résultat est négatif en 2006, étant de - **537 611 976,67Ar**. Pour les années suivantes, ce résultat qui augmente jusqu'à **150 %**, est strictement positif. En 2008, le résultat s'élève à **1 489 265 580,93Ar** et à **920 598 604,29Ar** en 2007. L'augmentation de la capacité d'exploitation du bois participe à cette évolution. **80 %** du chiffre d'affaires sont assurés par le secteur transformation. La charge financière supportée par l'entreprise diminue d'une année à l'autre.

Tableau N° 18 : Flux de trésorerie : méthode indirect

<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>			
Résultat net de l'exercice	1 489 265 580,93	920 598 604,29	-537 611 976,67
Ajustement pour :			
Correction d'erreurs en compte au compte de résultat		6 130 955 317,49	-114 234,57
Amortissements et provisions	110 535 802,52	109 914 512,05	210 631 680,40
Variations immobilisations financières			739 635,80
Variations des impôts différés			
Variations des stocks	-38 175 383,09	58 675 457,99	-18 464 266,60
Variations des clients et autres créances	-883 498 522,19	-665 822 951,11	-442 742 477,07
Variations des fournisseurs et autres dettes	-10 876 909,46	-118 431 334,19	384 465 409,31
Plus ou moins values de cession nette des impôts	109 677 322,25	-56 675 203,90	-11 805 419,00
Compte de liaison avant consolidation			
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité (A)</b>	<b>776 927 890,95</b>	<b>6 379 214 402,62</b>	<b>-414 901 608,40</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>			
Décassements sur acquisition d'immobilisations	-176 758 285,58	-115 690 692,88	-95 875 704
Encaissement sur cessions d'immobilisation	-19 265 280,00	-94 504 441,97	
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</b>	<b>-157 493 005,58</b>	<b>-21 186 250,91</b>	<b>-95 875 704,80</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes versés aux actionnaires			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts	-230 588 486,36	-175 000 000,00	-40 000 000,00
Incidence des variations de cours des devises sur l'emprunt		-6 135 914 405,90	925 746 780,80
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement (C)</b>	<b>-230 588 486,36</b>	<b>-6 310 914 405,90</b>	<b>885 746 780,80</b>
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>388 846 399,02</b>	<b>47 113 745,81</b>	<b>374 969 467,60</b>
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	675 376 966,81	628 263 221,00	189 806 546,60
Trésorerie à la clôture de l'exercice	1 064 223 365,83	675 376 966,81	554 630 052,60
+ incidence des variations de cours des devises			
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>388 846 399,02</b>	<b>47 113 745,81</b>	<b>374 969 467,60</b>

Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société ; 2006-2007-2008

D'après ce tableau, nous constatons que le flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement est largement négatif pendant les trois années d'exercice car le flux de trésorerie lié à l'activité est inférieur par rapport à ce dernier. La variation de trésorerie sur les trois exercices est positive. Mais en 2007, elle est très serrée, à cause de l'incidence des variations de cours des devises sur l'emprunt ; donc la société a une difficulté pour financer ses besoins, par ses ressources.



## ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Tableau N°19 : Variation des capitaux propres

RUBRIQUE	CAPITAL SOCIAL	PRIME ET RESERVES	RESULTATS	REPORT A NOUVEAU	TOTAL
<b>Soldes de l'exercice 2006</b>	<b>7 849 488 000,00</b>		<b>-537 611 976,67</b>	<b>-9 695 798 044,17</b>	<b>-2 383 922 020,84</b>
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs				-4 959 088,41	-4 959 088,41
Affectation du résultat 2006			537 611 976,67	-537 611 976,67	
Opérations en capital					
Résultat net de l'exercice 2007			920 598 604,29		920 598 604,29
<b>Soldes de l'exercice 2007</b>	<b>7 849 488 000,00</b>		<b>920 598 604,29</b>	<b>-10 238 369 109,25</b>	<b>4 667 631 900,94</b>
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs					
Ecart d'équivalence				6 135 914 405,90	6 135 914 405,90
Affectation du résultat 2007			-920 598 604,29	920 598 604,29	
Opération en capital					
Résultat net de l'exercice 2008			1 489 265 580,93		1 489 265 580,937.
<b>Soldes de l'exercice 2008</b>	<b>7 849 488 000,00</b>		<b>1 489 265 580,93</b>	<b>-3 181 856 099,06</b>	<b>6 156 897 481,87</b>

Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société ; 2006-2007-2008

D'après l'affectation des rubriques constituant les capitaux propres de l'entité au cours de l'exercice, nous avons constaté que l'évolution des capitaux propres est très basse, surtout en 2006, due à la négativité de report à nouveau et le résultat net de l'exercice.

### 1.2-Ratios de rentabilité :

Ils mettent en rapport les résultats, le chiffre d'affaires, les capitaux afin de mesurer les rentabilités économiques et financières de l'entreprise.

#### ➤ Rentabilité économique

La rentabilité économique peut être appréciée en la décomposant en ses diverses composantes.

Nous allons la décomposer en tenant compte des marges nettes et de la rotation des actifs.

**Tableau N°14 : Calcul de la Rentabilité économique:**

$$\text{Taux des marges de profit} = \frac{\text{resultat Net}}{\text{Chiffre d'Affaire}}$$

$$\text{Rotation des actifs} = \frac{\text{Chiffre d'Affaire}}{\text{Actif Total}}$$

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

**TABLEAU N°20 : Calcul du ratio de la rentabilité économique**

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
Résultat Net	1 489 265 580,93	920 598 604,29	- 537 611 976,67
Chiffre d'affaires	4 141 030 776,69	2 947 280 045,63	2 059 516 844,00
<b>Taux des marges de profit</b>	<b>0,360</b>	<b>0,312</b>	<b>- 0,261</b>
Chiffre d'affaires	4 141 030 776,69	2 947 280 045,63	2 059 516 844,00
Actif Total	16 498 149 832,10	15 310 040 084,64	14 813 464 922,87
<b>Rotation des actifs</b>	<b>0,251</b>	<b>0,193</b>	<b>0,139</b>
Excédent Brut d'Exploitation	2 246 128 163,27	1 408 565 280,82	918 288 065,12
Ressources Stables	9 059 939 606,26	7 933 995 516,87	2 308 142 457,16
<b>Ratio de rentabilité économique</b>	<b>0,025</b>	<b>0,18</b>	<b>0,40</b>

**Source : Calcul personnel à partir des états financiers, 2006-2007-2008**

*De ce tableau, nous constatons que :*

- Les taux de la marge de profit sont positifs en 2007 et 2008, ceci prouve que la société a des résultats intéressants, car le taux de marge nette a été de 31 % en 2007 et 36 % en 2008. Il est nécessaire d'augmenter la marge bénéficiaire dans le chiffre d'affaires pour pouvoir faire face à ses dépenses d'investissement ou à l'évolution de capitaux propres.

- La rotation des actifs présente un mauvais résultat, compte tenu des ratios calculés qui prouvent que les actifs utilisés dans cette entreprise ne permettent pas de réaliser les chiffres d'affaires considérables.

Chaque 100Ar des capitaux permanents investis a produit **25Ar** de chiffre d'affaires en 2008, **19Ar** en 2007 et **40Ar** en 2006, du au résultat net négatif de l'exercice. Cette situation est moins appréciée. Dans notre cas, 80% des actifs sont détenus par les secteurs développement.

- Une fois multipliés ces deux ratios par 100, nous obtenons la rentabilité économique qui présente des résultats positifs. Ainsi, chaque 100Ar investi en actif, la société gagnait 2,5Ar en 2008 et 18Ar en 2007. Ces chiffres sont non négligeables surtout pour une entreprise qui travaille dans un domaine purement de transformation.

#### ➤ Rentabilité financière

La rentabilité financière, appelée aussi « return on equity (ROE) » indique la rémunération des fonds propres apportés par les actionnaires de l'entreprise. Elle intéresse principalement les propriétaires. Pour notre cas, le tableau suivant nous donne ce ratio durant la période de notre étude.

**Tableau N°21 : Calcul Rentabilité financière**

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propre}} * 100$$

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
Résultat Net	1 489 265 580,93	920 598 604,29	- 537 611 976,67
Capitaux propres	6 156 897 481,87	4 667 631 900,94	- 2 383 922 020,84
<b>Rentabilité financière</b>	<b>0,242</b>	<b>0,197</b>	<b>0,226</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société ; 2006-2007-2008*

Ce tableau est éloquent et prouve que la rentabilité financière de la société est suffisamment étroite. En d'autres termes, les capitaux propres investis ont rapporté **24Ar** pour chaque 100Ar investi en 2008 ; **19Ar** en 2007 et **23 Ar** en 2006.

## **Section 2 : Etude de la capacité d'autofinancement :**

Pour assurer son développement et faire face à ses dettes, l'entreprise a des besoins de financement afin de financer ses besoins, l'entreprise dispose des ressources de différentes origines :

- des ressources d'origine externe dont les augmentations par apport, les emprunts et les subventions ;
- des ressources d'origine interne dans lesquelles se trouve la capacité d'autofinancement générée par l'activité de l'entreprise

Dans le cadre de cette étude, nous allons nous borner à ces ressources d'origine interne.

### **2.1- Calcul de la capacité d'autofinancement ou Cash flow :**

La capacité d'autofinancement (CAF) représente, pour l'entreprise, l'excédent de ressources internes ou le surplus monétaire potentiel dégagé durant l'exercice par l'ensemble de son activité et qu'elle peut destiner à son autofinancement. Elle est donc l'indicateur de l'indépendance financière de l'entreprise en se calculant à partir du compte de résultat. Voici donc un tableau d'analyse de CAF.

**Tableau N°22 : Calcul de la capacité d'autofinancement**

<b>Rubriques</b>	<b>Année 2008</b>	<b>Année 2007</b>	<b>Année 2006</b>
Résultat net	1 489 265 580,93	92 598 604,29	- 537 611 976,67
Dotation aux amortissements	2 301 684 561,19	2 232 842 248,84	2 487 008 018,80
Reprise sur amorti/ provision	1 751 694,00	159 597 068,20	
<b>CAF</b>	<b>3 789 198 448,12</b>	<b>2 993 843 784,93</b>	<b>1 949 396 042,13</b>

**Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société ; 2006-2007-2008**

Les résultats trouvés dans ce tableau ci-dessus nous montrent que la FANALAMANGA est largement en mesure de s'autofinancer, car elle dégager une CAF environ de 1 949 396 042,13Ar en 2006, 2 993 843 784.93 Ar en 2007 et 3 789 198 448,12 Ar en 2008. Tout cela permet à l'entreprise de financer ses besoins à long terme et d'honorer ses dettes.

Comme moyens d'autofinancement, ces chiffres sont considérables. Ils sont restés à la disposition de la société car elle n'a pas opéré une distribution de dividendes dans cette entreprise.

Toutefois, nous allons concrétiser notre analyse en calculant certains ratios issus de cette capacité d'auto- financement.

## 2.2-Ratios tirés de la capacité d'autofinancement :

Dans cette étude, nous allons examiner les ratios tirés de la capacité d'autofinancement. Ce ratio indique le taux de la CAF en pourcentage de la production (chiffre d'affaires). Le tableau suivant nous indique ce ratio.

**Tableau N°23 : Ratios tirés de la capacité d'autofinancement(CAF) :**

<i>Capacité d'autofinancement</i>
<i>Chiffres d'affaire</i>

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
CAF	3 789 198 448,12	2 993 843 784,93	1 949 396 042,13
Chiffres d'affaires	4 141 030 776,69	2 947 280 045,63	2 059 516 844,00
<b>Ratio</b>	<b>0,92</b>	<b>1,02</b>	<b>0,95</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société ; 2006-2007-2008*

Pour 100Ar du chiffre d'affaires, le montant qui est destiné à assurer à la fois le renouvellement des immobilisations et la croissance de l'entreprise est de **92Ar** en 2008 ; **102Ar** en 2007 et **95Ar** en 2006.

## Section 3 : Etude de rotation des capitaux :

Pour l'analyse des ratios des capitaux que nous allons maintenant entamer, il s'agit de mesurer comment les capitaux s'écoulent dans le cycle d'activité de la FANALAMANGA. Plus la rotation des capitaux est rapide, plus il y a la possibilité d'obtenir une bonne rentabilité. Ainsi, les capitaux retenus sont les capitaux propres, les stocks, les créances-clients et les dettes- fournisseurs.

### 3.1-Rotation des capitaux propres :

Ces ratios nous permettent de voir combien de fois les chiffres d'affaires ont atteint les capitaux propres durant une année et la durée de chaque rotation par an. Le tableau suivant nous permet de calculer cette rotation.

**Tableau N°24 : Rotation des capitaux propres :**

$$\frac{\text{Chiffres d'affaires}}{\text{Capitaux Propres}} \times 360 \text{ Jours}$$

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
Chiffres d'affaires	4 141 030 776,69	2 947 280 045,63	2 059 516 844,00
Capitaux Propres	6 156 897 481,87	4 667 631 900,94	- 2 383 922 020,84
<b>Rotation</b>	<b>241</b>	<b>227</b>	- <b>310</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers de la société ; 2006-2007-2008*

La Société FANALAMANGA a pu atteindre les capitaux propres avec ses chiffres d'affaires au bout de 241 jours pour l'année 2008 et 227 jours pour 2007. En 2006, la société a subi un retard de 310 jours

### 3.2-Rotation des stocks :

Ce ratio indique le délai d'écoulement des stocks. Plus ce délai est court, plus la gestion des stocks de la firme est efficace. Notons cependant que des délais d'écoulement courts peuvent être la conséquence du faible volume des stocks, entraînant des ruptures des stocks, des approvisionnements intempestifs et une perte de vente (réduction des ventes). Cela veut dire qu'il faut une meilleure planification pour éviter tous ces problèmes. Le tableau suivant nous permet de calculer ce ratio.

**Tableau N°25 : Délai de rotation des stocks :**

$$\frac{\text{STOCKS MOYEN}}{\text{COUT D'ACHAT DES M.P}} \times 360 \text{ jours}$$

$$\text{Stock moyen} = \frac{\text{Stocks Initial} + \text{Stocks Final}}{2}$$

$$\text{Coût d'achat des Matières Premières} = \text{Achat} + \text{Frais}$$

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
Stock Initial	121 266 299 ,09	187 664 768,60	142 250 831,00
Stock Final	145 148 195,66	121 267 499,09	187 664 768,60
<b>Stock moyen</b>	<b>133 207 247,38</b>	<b>154 466 133,85</b>	<b>164 957 799,98</b>
Achat des MP	828 634 909,18	763 102 207,84	640 315 162,90
Frais des MP	101 840 664,00	93 549 218,67	58 939 445,10
<b>Coût d'achat des M.P</b>	<b>930 475 573,18</b>	<b>856 651 426,51</b>	<b>699 254 608,00</b>
<b>Rotation de stock (j)</b>	<b>52 jours</b>	<b>65 jours</b>	<b>85 jours</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers, 2006 2007-2008*

Ce tableau nous montre que pendant les trois années d'exercice, la durée de rotation des stocks ne cesse de diminuer. Cela implique une réduction des besoins en fonds de roulement et une augmentation de la trésorerie.

### 3.3-Rotation des créances et dettes fournisseurs :

Ce ratio indique la durée des crédits accordés par une entreprise. Pour notre cas, ce ratio se présente dans le tableau suivant :

$$\frac{\text{créances – clients et comptes rattachés + en cours de production}}{\text{Chiffre d'affaire TTC}} \times 360 \text{ jours}$$

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
Créances sur clients	3 540 024 883,37	2 655 574 667,18	1 994 413 693,00
En-cours de production	3 629 864,37	1 231 620,00	1 231 620,00
Chiffre d'affaires TTC	4 141 030 776,69	2 947 280 045,63	2 059 516 844,00
<b>Délais de rotation</b>	<b>308 jours</b>	<b>326 jours</b>	<b>349 jours</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers, 2006-2007-2008*

Les clients de la société règlent leurs créances après 308 jours en 2008 ; 326 jours en 2007 et 349 jours en 2006 ; c'est une mauvaise condition de paiement pour une entreprise, même si elle s'améliore, chaque année de notre étude. Or, en principe, la durée moyenne du crédit client nous permet de mesurer la durée moyenne en jours. Dans notre cas, la durée moyenne du crédit client est de 328 jours. Cela veut dire aussi que le client de la société FANALAMANGA a 11 mois pour payer ses dettes. Si cette situation persiste, la société ne peut pas payer ses dettes vis-à-vis de ses fournisseurs.

**Tableau N°27 : Délai de rotation des fournisseurs :**

$$\frac{\text{DETTES FOURNISSEURS}}{\text{CONSOMMATION EN PROVENANCES DES TIERS}} \times 360 \text{ jours}$$

Rubriques	Année 2008	Année 2007	Année 2006
Dettes fournisseurs	1 923 107 275,21	1 933 984 184,67	2 112 635 672,11
Consommations	1 625 319 007,48	1 544 745 811,13	1 060 165 845,46
<b>Délais de rotation</b>	<b>426 jours</b>	<b>451 jours</b>	<b>717 jours</b>

*Source : Calcul personnel à partir des états financiers, 2006-2007-2008*

D'après ce tableau, nous avons constaté que la durée moyenne du crédit fournisseurs est de 717 jours en 2006 ; 451 jours en 2007 et 426 jours en 2008. Ces résultats sont supérieurs au ratio du crédit client. Cela veut dire que la société FANALAMANGA a le temps de payer ses dettes car la durée moyenne du crédit client est inférieure à la durée moyenne du crédit fournisseurs au cours des trois années.

Dans ce chapitre, nous avons constaté que la rentabilité financière de la société est suffisamment étroite. En d'autres termes, les capitaux propres investis ont rapporté 24 Ar pour chaque 100Ar investi en 2008 ; 19Ar en 2007 et 23Ar en 2006. Et sur l'autofinancement, par les résultats trouvés, nous avons montré que la FANALAMANGA est largement en mesure de s'autofinancer, car elle dégage une CAF d'environ 2 993 843 784.93 Ar en 2007 et 3 789 198 448,12 Ar en 2008. Tout cela permet à l'entreprise de financer ses besoins à long terme et ses dettes. Mais si elle possède une capacité d'autofinancement assez conséquente, les capitaux



propres sont encore insuffisants. En outre, les clients de la société peuvent régler leurs créances après 328 jours, soit au bout de 11 mois ; c'est une défaillance de recouvrement pour une entreprise. Or, en principe, la durée moyenne du crédit client nous permet de mesurer la durée moyenne en jours. Dans notre cas, la durée moyenne du crédit-fournisseur est de 531 jours. Cela veut dire aussi que la société FANALAMANGA a 1 an et 05 mois environ pour payer ses dettes. Si cette situation persiste, la société a des marges de temps pour les payer auprès de ses fournisseurs.

### *Conclusion partielle de la deuxième partie*

Dans la deuxième partie, nous avons évoqué les problèmes rencontrés par l'entreprise FANALAMANGA concernant la confusion des tâches, au service de la comptabilité. Cette confusion entraîne un retard des informations financières au chef hiérarchique dans la direction administrative et financière qui déclenche une menace de la tenue de trésorerie de la société en générale. En plus, nous avons constaté que le total de passif ne cesse d'augmenter au cours des trois exercices et la trésorerie est positive. Cela veut dire que le fonds de roulement net global est supérieur au besoin en fonds de roulement. Donc, l'équilibre financier fonctionnel est respecté. En outre, nous constatons que l'actif est dominé par les valeurs d'immobilisation avec 68.50 % des actifs totaux. Et nous avons remarqué également que d'une année à l'autre, il y a eu une amélioration incessante du F.R.N : - **2 241 756 765,74 Ar** en 2008 et - **3 490 111 411,97Ar** en 2007. En général, la société FANALAMANGA garde une mauvaise position de sa structure financière.

Nous avons constaté également que le ratio de financement permanent dégage une valeur de 0.80 pour l'année 2008, 0.69 en 2007 et 0.2 pour 2006. Il y a donc une évolution par rapport à l'autre, mais ces ratios sont encore inférieurs à 1. Ces valeurs sont strictement inférieurs à 1, c'est-à-dire que les ressources stables n'arrivent pas à couvrir les emplois stables. Le résultat négatif pendant l'année 2006, produit la situation insuffisante des ressources. Cela exige un renforcement de la production et des ressources stables, en vue d'améliorer cette situation. En plus, nous avons constaté que la société réalise une insuffisance des ressources (à long terme) de -2 241 756 765,74Ar mais par contre, la trésorerie est positive pour toute la période étudiée qui est de 1 064 223 365,83 et 675 376 966,81Ar pour les deux années. De plus, nous avons constaté que l'ensemble des actifs net de 2008, 2007 et 2006 n'arrivent pas à couvrir l'actif courant. Nous pouvons dire que le paiement de l'ensemble de ses dettes n'est pas assuré.

Et enfin, nous avons remarqué que la rentabilité financière de la société est suffisamment étroite. Et sur l'autofinancement, par les résultats trouvés, nous avons démontré que la

FANALAMANGA est largement en mesure de s'autofinancer, car elle dégager une CAF d'environ 2 993 843 784.93 Ar en 2007 et 3 789 198 448,12 Ar en 2008. Nous avons remarqué également que la durée moyenne du crédit client est de 328 jours. Cela veut dire également que le client de la société FANALAMANGA a 11 mois environ pour payer ses dettes. Si cette situation persiste, la société ne peut pas payer ses dettes envers ses fournisseurs.

**TROISIEME PARTIE**  
**PROPOSITION DES SOLUTIONS**

## CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT L'ORGANISATION INTERNE

Dans ce chapitre, nous allons mettre en évidence les solutions concernant l'organisation interne et plus précisément, les solutions concernant la répartition des tâches ; et aussi la maîtrise de charges liées à l'exploitation et au recouvrement de la société FANALAMANGA. Pour ce faire, nous allons présenter l'analyse de l'existant de cette société.

### *Section 1 : Meilleure répartition de tâches au service de comptabilité :*

A notre avis, la multiplicité des tâches d'un seul agent est un facteur de confusion. L'efficacité d'un tel agent risque d'être diminuée, si les autres ont toujours les mains croisées. Donc, nous préconisons qu'une meilleure répartition des tâches est nécessaire, notamment dans le service de la comptabilité, afin d'améliorer la situation financière de l'entreprise.

Pour une entreprise comme la société FANALAMANGA, qui a atteint une certaine envergure régionale, voire nationale, la division et la rationalisation des temps de travail imposent une répartition équitable de l'ensemble des activités dans une entité ou une direction de service. Alors, il faut assurer les liaisons indispensables au fonctionnement harmonieux de l'ensemble.

#### **1.1- Distinction et division de tâches :**

C'est un des enjeux principaux de l'organisation, chaque membre qui la compose se voit attribuer une tâche bien définie comme on vient de le voir. Ajoutons qu'il s'agit de rôles que chacun peut accomplir d'après les profils définis de chaque agent lors de son recrutement et ses compétences. Dans ce cas, chaque agent a sa propre façon d'accomplir une tâche mais l'essentiel, c'est qu'il réponde aux attentes de la société FANALAMANGA, dans le but d'assurer sa performance. Donc, chacun est libre de prendre sa propre initiative du moment que cela contribue à la bonne marche de chaque service. Il faut éviter à tout prix tout blocage au niveau d'un agent, quel que soit le problème rencontré au sein de la société. Si le cas se présente, il a toute la latitude de s'adresser à son supérieur direct pour des éclaircissements. Mais, il faut que l'agent en question fasse preuve de sa valeur et de sa compétence pour impressionner favorablement son chef direct et ses collègues.

Pour éviter la confusion et le chevauchement des tâches au sein de la société FANALAMANGA, et plus précisément au service de la comptabilité, il faut que chacun prenne conscience de son rôle spécifique pour pouvoir organiser, planifier son travail dans le système qui existe au sein de ce service. Et le supérieur hiérarchique direct doit pouvoir superviser les fonctions de chacun dans un climat de confiance et de collaboration franches.

Nous savons aussi que la multiplicité des tâches à exécuter suppose qu'une certaine division ou attribution précise existe effectivement. Il n'est pas question d'augmenter indéfiniment le nombre des agents, car cela risque d'augmenter les charges fixes mais d'assurer le rendement maximum de la part de chacun. C'est ce qui fait la différence entre un groupe fortement structuré d'un autre qui ne l'est pas. Alors, la division des tâches suppose la précision, la compétence et la motivation du personnel. La seule exigence est que chacun sache exactement ce qu'il doit faire pour éviter tout débordement et tout chevauchement, c'est-à-dire que l'un n'empiète pas sur la responsabilité de l'autre. Chacun doit donner le meilleur de soi-même pour accomplir sa tâche dans le délai imparti par la hiérarchie. En plus, les informations correspondantes doivent être claires pour éviter toute interprétation qui ne répondrait pas à l'objectif visé par la société.

Pour être efficace donc, chacun doit contribuer pour un fonctionnement harmonieux de l'ensemble de l'entreprise, sachant ce qu'il a à faire. Si le besoin s'en fait sentir, une réunion de différents responsables doit être prévue de façon régulière pour harmoniser les actions et rectifier les tirs.

### **1.2-Gain du temps de traitement :**

La division de tâches permet le traitement rapide des informations nécessaires pour la bonne marche de l'entreprise. Donc, il faudrait que la société FANALAMANGA investisse dans cette méthode de travail. En plus, il va de soi que l'amélioration du temps de traitement par la division ou répartition de tâches à chaque poste de travail, réagit de façon positive sur la disponibilité rapide des informations requises pour éviter tout retard qui serait préjudiciable à la compétitivité de l'entreprise.

Ce tableau ci-dessous, nous indique l'analyse qualitative au niveau de l'organisation interne, la structure financière, les charges d'exploitations de la société FANALAMANGA

**Tableau N°28 : Analyse qualitative, solution, résultat, impact de la stratégie de la société**

<b>Organisation interne :</b> <b>-Points forts :</b> minimum des charges du personnel au service de comptabilité. <b>-Points faibles :</b> confusion des tâches à ce service.	<b>Solutions :</b> -meilleure répartition des tâches au service de comptabilité ; distinction et division des tâches	<b>Résultats</b> -Rapidité de circulation des informations comptables	<b>Impacts</b> -Risque d'erreur ou d'omission sur les opérations comptables
<b>Analyse de structure financière :</b> <b>-Points forts :</b> indépendance financière en 2007 et en 2008 <b>-Points faibles :</b> dépendance financière en 2006, les ressources stables ne couvrent pas des emplois stables, BFR négatif	<b>Solutions :</b> -augmentation des capitaux propres afin que l'entreprise ait une indépendance financière et des mesures pour augmenter le fonds de roulement	<b>Résultats :</b> -indépendance financière de l'entreprise	<b>Impacts :</b> -possibilité de l'augmentation de masse salariale du personnel
<b>Analyse des charges d'exploitation :</b> <b>-Points forts :</b> les résultats sont toujours positifs en 2007 et en 2008 <b>-Points faibles :</b> les charges sont supérieures aux produits et le résultat est négatif en 2006	<b>Solutions :</b> -augmentation de la production et minimisation des charges liées à l'exploitation de l'entreprise	<b>Résultats :</b> -résultat financier est positif au cours de l'exploitation	<b>Impacts :</b> -possibilité de faire un autre investissement et l'amélioration des conditions de travail du personnel

*Source : Analyse personnelle*

## **Section 2 : Maîtrise de charges et de recouvrement :**

Nous savons que la connaissance effective des charges impliquées par les activités d'une entreprise est primordiale parce que c'est grâce à elle, que les responsables de l'entreprise ou de la direction ou du service pourront parvenir à maîtriser les coûts. Il est donc essentiel que la société procède à la mise en place d'un système de contrôle de gestion au niveau du service administratif et financier ou bien d'un outil plus performant tel que la comptabilité analytique d'exploitation, mais la mise en place de cette dernière peut créer d'autres problèmes sur l'effectif du personnel.

### **2.1-Diminution de charges d'exploitation :**

L'amélioration d'un système de contrôle de gestion au sein de la société FANALAMANGA, et plus précisément au service de la comptabilité implique la connaissance effective des différentes charges, directes ou indirectes, qui sont générées par les activités même de l'entreprise, plus précisément de l'Usine.

#### **➤ Définition des prix de revient complets :**

Les méthodes de prix de revient complets ont pour objet de calculer le coût des produits fabriqués. Dans le cas de la société FANALAMANGA, nous supposons que les bois carrés proviennent du secteur développement (reboisement qui a son propre coût de revient). Ce dernier entre dans un autre atelier avec les intrants (colle, vis, vernis...) pour produire des meubles. En ce qui concerne la production des planches et des meubles, elle nécessitera une analyse plus poussée de coût de revient, c'est-à-dire le calcul du résultat analytique d'exploitation de ses produits à partir des matières premières : les bois carrés et les autres intrants. Tous les montants sont en milliers d'Ariary.

#### 1-Stocks initiaux au début d'année

Bois carré	: 5 000 m <sup>3</sup> valant à 500 000
Autres intrants (colle, vis, vernis...)	: 10 000 Ar
Planches	: 1 000 m <sup>3</sup> valant 160 000A r
Meubles	: 1 000 m <sup>3</sup> valant 280 000 Ar
Meubles en cours	: 105 000 Ar

#### 2-Entrée

Bois carré	: 10 000 m <sup>3</sup> à 100Ar le m <sup>3</sup>
Autres intrant (colle, vis, vernis....)	: 25 000Ar

### 3-Charges directes

Bois carré consommé : 13 950 m<sup>3</sup>

Intrants externes consommés (Jirama, réparation machine...) : 40 000 Ar

Main d'œuvre directe dans l'atelier de planches : 1 500h à 48Ar par heure

Main d'œuvre directe dans l'atelier de meubles : 2 000h à 54Ar par heure

### 4-Charges indirectes

Elles ont fait l'objet d'une répartition primaire et secondaire dans les centres auxiliaires principaux.

Les totaux définitifs des centres principaux après répartition secondaire sont les suivants :

Tableaux de Répartition des Charges Indirectes.

Elément	Totaux	Approvisionnement	Atelier des planches ou des madriers	Atelier des meubles	Distribution
Totaux définitifs	519 200	40 000	210 000	181 200	88 000
Unité d'œuvre		Kg des MP achetées	Heures MOD	Heures MOD	Ar des prix fixe vendu

*Source : Calcul personnel*

- Il a été tenu compte des éléments supplétifs pour un montant mensuel de 18 000Ar

### 5- Production

Production de planches : 8 000 m<sup>3</sup>

Production des meubles : 5 000 m<sup>3</sup>

### 6-Vente

Planches : 5 000 m<sup>3</sup> à 160Ar le m<sup>3</sup>

Meubles : 3 000 m<sup>3</sup> à 320Ar le m<sup>3</sup>



Les déchets vendus sont évalués à 5 000Ar

7- Stocks réels de la fin d'année

Bois carré : 1 050 m<sup>3</sup>

Autres intrants (colle, vis, vernis...) : 5 000

Planches : 3 990 m<sup>3</sup>

Meubles : 3 950 m<sup>3</sup>

En-cours des meubles : 263 000 Ar

**Tableau n°29 : Tableau de répartition des charges indirectes**

Elément	Approvisionnement	Atelier des Planche ou des madriers	Ateliers des meubles	Distribution
Nombre d'unité	10 000	2 000	1 500	1 760 000
Coût d'unité d'oeuvre	4	105	120,80	0,05

*Source : Calcul personnel*

**Tableau N°30 : Coût d'achat des bois carré**

Elément	Quantité	Prix unitaire (m <sup>3</sup> )	Montant
Achat	10 000 m <sup>3</sup>	100	1 000 000
Approvisionnement	10 000 m <sup>3</sup>	4	40 000
<b>Coût d'achat</b>	<b>10 000 m<sup>3</sup></b>	<b>104</b>	<b>1 040 000</b>

*Source : Calcul personnel*

**Tableau N°31 : Coût d'achat des matériaux de construction**

Elément	Quantité	Prix unitaire (P U)	Montant
Achat			25 000
Approvisionnement			10 000
<b>Coût d'achat</b>			<b>35 000</b>

*Source : Calcul personnel*

**Tableau N°32 : Inventaire permanent des bois carrés**

Elément	Quantité	P U	Montant	Elément	Quantité	P U	Montant
S I	5 000 m <sup>3</sup>	100	500 000	Sortie	13 950 m <sup>3</sup>	102,67	1 432 200
Entrée	10 000 m <sup>3</sup>	104	1 040 000	S F	1 050 m <sup>3</sup>	102,67	107 800
	<b>15 000 m<sup>3</sup></b>	<b>102,67</b>	<b>1 540 000</b>		<b>15 000 m<sup>3</sup></b>		<b>1 540 000</b>

*Source : Calcul personnel*

$$\text{Coût Unitaire Moyen Pondéré} = \frac{1\,540\,000}{15\,000}$$

$$= 102,67\text{Ar}$$

Variation des Stocks matières = Stock Initial-Stock Final

$$= 500\,000 - 107\,800$$

$$= 392\,200\text{Ar}$$

**Tableau N°33 : Inventaire Permanent des matériaux de construction**

Elément	Montant	Elément	Montant
Entrée	35 000	Sortie	40 000
Stock Initial	10 000	Stock Final	5 000
<b>Total</b>	<b>45 000</b>		<b>45 000</b>

*Source : Calcul personnel*

Variation des stocks matières = Stock Initial - Stock Final

$$= 10\,000 - 5\,000$$

$$= 5\,000\text{Ar}$$

**Tableau N°34 : Coût de production des planches**

Elément	Quantité	Prix Unitaire	Montant
Coût d'achat de bois utilisé	13 950 m <sup>3</sup>	102,67	1 432 200
Charges Directes	1 500 heures	48	72 000
Charges Indirectes	1 500 heures	120,80	181 200
<b>Coût de production</b>	<b>8 000 m<sup>3</sup></b>	<b>210,67</b>	<b>1 685 400</b>

*Source : Calcul personnel*

**Tableau N°35 : Coût de production des meubles**

Elément	Quantité	Prix Unitaire	Montant
Coût d'achat des intrants utilisés			40 000
Charges Directes(C.D)	2 000 heures	54	108 000
Charges Indirectes(C.I)	2 000 heures	105	210 000
En-cours Initial			105 000
Déchets			(5 000)
En-cours final			(263 000)
Charges Directes des planches	1 500 heures	48	72 000
Charges indirects des planches	1 500 heures	120,80	181 200
Coût des planches	5 950 m <sup>3</sup>	210,67	1 253 486,5
<b>Coût de production</b>	<b>5 950 m<sup>3</sup></b>	<b>286</b>	<b>1 701 686,5</b>

*Source : Calcul personnel*

**Tableau N°36 : Inventaire permanent des planches**

Elément	Quantité	Prix Unitaire	Montant	Elément	Quantité	Prix Unitaire	Montant
Stock Initial	1 000	160	160 000	Sortie	5 000	205	1 025 000
ENTREE	8 000	210,67	1 685 400	Stock Final	3 990	205	817 950
<b>Total</b>	<b>9 000 m<sup>3</sup></b>		<b>1 845 400</b>	Différence	10	205	2 050
				<b>Total</b>	<b>9 000 m<sup>3</sup></b>		<b>1 845 400</b>

*Source : Calcul personnel*

$$\text{Coût Unitaire Moyen Pondéré} = \frac{1\,845\,400}{9\,000} = 205\text{Ar}$$

$$\text{Variation des stocks produits} = \text{Stock Final} - \text{Stock Initial}$$

$$= 817\,950 - 160\,000$$

$$= 657\,950\text{Ar}$$

**Tableau N°37 : Inventaire permanent des meubles**

Elément	Quantité	Prix Unitaire	Montant	Elément	Quantité	Prix Unitaire	Montant
Stock Initial	1 000	280	280 000	Sortie	3 000	285,13	855 404,24
Entrée	5 950	286	1 701 686,50	Stock Final	3 950	285,13	1 126 282,26
<b>Total</b>	<b>6 950</b>	<b>285,13</b>	<b>1 981 686,50</b>	<b>Total</b>	<b>6 950</b>	<b>285,13</b>	<b>1 981 686,50</b>

*Source : Calcul personnel*

$$\text{CUMP} = \frac{1\,981\,686,5}{6950} = 285,13\text{Ar}$$

$$\text{Variation des stocks produits} = \text{Stock Final} - \text{Stock Initial}$$

$$= 1\,126\,282,26 - 280\,000$$

$$= 846\,282,26\text{Ar}$$

### **COUT DE REVIENT**

**Tableau N°38 : Planches**

Elément	Quantité	Prix Unitaire	Montant
Coût d'achat des bois utilisés	5 000m <sup>3</sup>	205	1 025 000
Charges Indirectes			40 000
<b>Coût de revient</b>	<b>5 000m<sup>3</sup></b>	<b>221</b>	<b>1 065 000</b>

*Source : Calcul personnel*

**Tableau N°39 : Meubles**

Elément	Quantité	Prix Unitaire	Montant
Coût de production des planches	3 000 m <sup>3</sup>	285,17	855 404,24
Charges Indirectes			48 000
<b>Coût de revient</b>	<b>3 000 m<sup>3</sup></b>	<b>313,13</b>	<b>903 404,24</b>

*Source : Calcul personnel*

### **RESULTAT ANALYTIQUE D'EXPLOITATION**

**Tableau N°40 : Planches**

Elément	Quantité	Prix Unitaire	Montant
Coût de Revient	5 000 m <sup>3</sup>		(1 065 000)
Prix de Vente	5 000 m <sup>3</sup>	160	800 000
<b>Total (perte)</b>	<b>5 000 m<sup>3</sup></b>		<b>(265 000)</b>

*Source : Calcul personnel*

**Tableau N°41 : Meubles**

Elément	Quantité	Prix Unitaire	Montant
Coût de Revient	3 000 m <sup>3</sup>		(903 404,24)
Prix de Vente	3 000 m <sup>3</sup>	320	960 000
<b>Total</b>	<b>3 000 m<sup>3</sup></b>		<b>56 595,76</b>

*Source : Calcul personnel*

Résultat Analytique d'exploitation : (265 000) +56 595,76  
: (208 404,24Ar)

Cet exemple nous montre que les déchets au sein de l'atelier, tels que les sciures, les copeaux de bois peuvent être vendus, afin de diminuer le coût de production. L'analyse des différentes charges des productions et des déchets vendus, nous montre que la vente des meubles est plus rentable, par rapport à celle des planches.

D'après le calcul simplifié du coût de revient ci-dessus, nous constatons que, le coût de revient de planches (1.065 000 Ar) est supérieur aux recettes (800 000 Ar), tandis que celui des meubles (903 404, 24 Ar) ne l'est pas. Il ressort que, la vente des planches est déficitaire si le prix de vente

est de 160Ar le mètre cube. Il fallait adapter le prix de vente selon le coût, avec les marges nécessaires.

Nous avons fait exprès de choisir l'exemple chiffré (en milliers) pour bien montrer l'arbitraire de la méthode et sa rusticité (simplicité extrême). Elle n'est en fait valable que dans le cas où les coûts indirects sont fiables par rapport au facteur qui détermine la répartition. Dans ce cas, l'erreur éventuellement faite reste minime et ne risque pas de fausser le jugement financier.

## **2.2-Amélioration de la tenue de trésorerie :**

Une fois que les charges directes et indirectes sont bien maîtrisées, il n'y a pas de problème pour l'amélioration de la tenue de la trésorerie. Il est également indispensable d'améliorer le système de recouvrement pratiqué par la société, c'est-à-dire minimisation possible de la date d'échéance des créances clients pour maîtriser, garder et avoir une trésorerie saine.

Dans ce chapitre, nous avons proposé des solutions sur l'organisation interne de la société FANALAMANGA comme une meilleure répartition des tâches au service de comptabilité déclenchant la distinction et division de tâches et aussi le gain du temps de traitement d'une part, et d'autre part, une solution sur la détermination de charges provoquant l'amélioration de la tenue de trésorerie.

## **CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LA STRUCTURE FINANCIERE**

Les entreprises ont comme objectif d'avoir un meilleur fonctionnement des activités afin de tirer un maximum de profit. La société FANALAMANGA est l'une de ces entreprises, assurant son profit. Alors face à ces situations que nous avons vues ci-dessus, nous envisageons comme solutions à court et moyen terme, la restructuration financière ou l'amélioration de la structure financière, le renforcement de la performance d'activité et financière de la société et enfin la mise en place d'un système de contrôle de gestion pour détecter les indicateurs nécessaires du développement.

### ***Section I : Au niveau de la structure financière :***

Comme toutes les entreprises, l'objectif nécessaire c'est d'avoir un niveau de marge de sécurité financière satisfaisante. Mais, dans notre cas, cette dernière rencontre un faible niveau car ses ressources n'arrivent pas à couvrir ses emplois durables. Notre étude prévoit des solutions à long terme en vue d'atteindre les objectifs de marge de sécurité tels que l'amélioration des moyens internes, l'augmentation de fonds de roulement et la détermination d'un niveau de BFR satisfaisant.

#### **1.1-Sur les moyens internes :**

Le responsable financier doit tenir compte des immobilisations, c'est-à-dire que ces immobilisations devraient être employées pleinement : pas d'immobilisations inutiles. L'entreprise qui conserve sciemment des immobilisations dont elle n'a pas une utilisation continue, risque de perdre la rentabilité, qu'elle soit financière ou économique.

Des raisons plus techniques consistent en des risques de panne de matériel par exemple, où la stratégie de croissance peut l'amener à considérer le coût supplémentaire de détention de ces immobilisations partiellement employées et rentabilisées, comme inférieur à celui pouvant résulter de la suppression de ces immobilisations.

Pour cette raison, le responsable financier, fera périodiquement un audit, une révision de toutes immobilisations, dans le but de découvrir celles qui sont devenues inutiles ou improductives.

## 1.2-Mesure pour augmenter le fonds de roulement :

D'une manière générale, nous pouvons dire que le fonds de roulement s'accroît si l'entreprise opère à une augmentation de capital, une émission d'obligation, un emprunt à long et à moyen terme, à un bénéfice net maintenu dans l'entreprise mis en réserve et de la diminution des actifs immobilisés par des désinvestissements et des amortissements. On mesure les possibilités maximales de l'augmentation du fonds de roulement interne à l'entreprise pendant une période donnée. Dans le premier temps, l'on résume l'analyse à trois paramètres principaux :

- Emprunt auprès des établissements de crédit
- Renforcement des immobilisations du secteur transformation et plantation pour le secteur développement
- Augmentation des résultats à l'aide de l'augmentation de vente et diminution de charges.

Nous allons présenter un bilan prévisionnel pour avoir un équilibre financier à respecter.

### *Actifs du bilan*

**Tableau N°42 : Bilan Actifs prévisionnel**

<b>Rubriques</b>	<b>Montant brute</b>
Immobilisation incorporelle	2 200 000,00
Immobilisation corporelle	12 261 701 987,00
Immobilisation encours	41 573 823,50
<b>Emplois durables</b>	<b>12 305 475 810,50</b>
Stocks et en cours	236 197 564,13
Créance et emplois assimilés	869 616 463,10
Trésorerie actif	1 277 068 039,00
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>14 688 357 876,73</b>

*Source : Calcul personnel*

D'après notre prévision, l'immobilisation augmente de 25 % par rapport à l'année 2008. On prévoit un renforcement de capacité de plantation du secteur développement et diverses machines industrielles pour la transformation. Pour les actif à court terme le chiffre diminue jusqu'à 60 % de l'année précédente en vue d'améliorer le délai de rotation des créances -clients.



### *Passifs du bilan*

**Tableau N°43 : Bilan passifs prévisionnel**

<b>Rubriques</b>	<b>Montant brute</b>
Capital	7 849 488 000,00
Report à nouveau	- 1 692 590 518,13
Résultat net	2 422 462 504,68
Amorti/ provision	3 500 326 604,47
Capitaux propres	12 079 686 591,02
Subvention	
Emprunt	1 523 604 080,25
Capitaux permanent	13 603 290 671,27
<b>Rubriques</b>	<b>Montant brute</b>
Dettes à terme partie à moins d'un an	500 857 272,40
Fournisseur et comptes rattachés	372 468 939,21
Autres dettes	155 487 815,62
Passifs de trésorerie	56 253 178,23
<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>14 688 357 876,73</b>

*Source : Calcul personnel*

D'après ce tableau, les capitaux propres s'élèvent à 12 079 686 591,02 Ar, ce qui est largement supérieur par rapport à l'année précédente. A l'intégration de la dette étrangère, il aura une ressource permanente de 13 603 290 671,27Ar. Cette dernière améliore et finance les besoins de l'entreprise sur les investissements à court terme. Pour tout cela, elle atteindra la rentabilité financière afin d'avoir une marge de sécurité financière satisfaisante. Nous allons voir donc le fonds de roulement généré par cette étude prévisionnelle.

**Tableau N°44 : Fonds de roulement prévisionnels**

Rubriques	Année N+1
Ressources stables	13 603 290 671,27
Emplois stables brut	12 305 475 810,50
<b>FRN (haut du bilan)</b>	<b>1 297 814 860,77</b>
Valeur circulant	2 382 882 066,23
Dettes à CT	1 085 067 205,46
<b>FRN (bas du bilan)</b>	<b>1 297 814 860,77</b>

*Source : Calcul personnel*

D'après ce tableau, nous avons constaté qu'un excédent de ressources stables est de 1 297 814 860,77 Ar. Cela signifie que l'entreprise aura une situation financière favorable pour qu'il puisse financer ses besoins. Nous pouvons augmenter cet excédent - là, grâce à l'application de la gestion d'immobilisation suivant l'utilité.

Il s'agissait de la présentation de fonds de roulement que l'entreprise devra augmenter. Passons maintenant à la prévision du niveau de BFR à l'aide de la gestion des clients et des fournisseurs.

Pour atteindre un niveau respecté du BFR, il faut connaître le délai de crédit à la créance. Pour les clients : par le nombre de jours de crédit accordé en multipliant avec le volume des ventes aux clients par jour.

**Tableau N°45 : Rotation de créance client prévisionnel:**

$\frac{\text{Créances client et comptes rattaches+En-cours de production}}{\text{Chiffre d'affaires TTC}} \times 360 \text{ jours}$
---

Soit : En-cours de production est de 3 629 864,37Ar

Rubriques	Année N+1
Créances sur clients	869 616 463,10
En-cours de production	3 629 864,67
Chiffre d'affaires TTC	5 797 443 087,37
<b>Délais de rotation</b>	<b>54,00</b>

*Source : Calcul personnel*

Ici, nous trouvons que le délai accordé s'affiche sur environ 54 jours. Cela permet à l'entreprise d'alimenter ses avoirs dans la meilleure condition de liquidité. Ce qui veut dire que 80% des ventes réalisées sont visiblement encaissées. Cette condition de paiement pourra troubler la gestion de financement aux clients, mais cela nécessite une information ou une influence bien structurée à l'avance pour éviter une application brusque.

Pour les fournisseurs : le nombre de jours de crédit accordé par les fournisseurs multiplié par le volume d'achat aux fournisseurs.

**Tableau N°46 : Rotation des Créances- fournisseurs prévisionnel :**

$$\frac{\text{dettes fournisseurs}}{\text{consommation}} \times 360 \text{ jours}$$

Soit : Consommation en provenance des tiers est de 1 489 875 756,85

Rubriques	Année N+1
Dettes fournisseurs	372 468 939,21
Consommations	1 489 875 756,85
<b>Délais de rotation</b>	<b>90 jours</b>

*Source : Calcul personnel*

Si le client accepte à 50 jours de règlement, nous avons 40 jours pour augmenter la vente, afin que la trésorerie reste stable.

Pour les stocks par le nombre de stockage de la marchandise : la durée de détention de la marchandise multiplié par le volume écoulé en un jour.

La gestion de l'actif courant permettant une réduction, dans la stratégie du responsable de la trésorerie, l'actif courant et sa gestion tiennent la plus grande place puisqu'ils constituent la source des flux de trésorerie. Nous allons considérer d'abord :

- la gestion de l'encaisse et du disponible ;
- puis celle de la créance et du disponible ;
- enfin la gestion des stocks

***La gestion de l'encaisse et du disponible :***

Il s'agit de la caisse, l'avoir en banque, les effets et titres immédiatement négociables. Le financier doit exercer un contrôle permanent sur ses disponibilités dont le niveau doit permettre, à tout moment, de faire face aux besoins chiffrés par le budget de trésorerie.

Les disponibilités peuvent, suivant leur destination, être rangées dans l'une de trois catégories :

***Trésorerie de transaction*** : le volume de trésorerie destiné à couvrir les besoins courants, tels qu'ils apparaissent au trésorier dans sa situation et dans son budget prévisionnel. Le volume de cette trésorerie de transaction est essentiellement variable selon l'activité de l'entreprise pendant la période considérée.

***Trésorerie de précaution*** : est le volume de trésorerie que l'entreprise conserve en permanence pour faire face à des éventualités telle la défaillance d'un client important.

***Trésorerie spéculative*** : est conservée par certaines entreprises en vue de la réalisation d'opérations de nature à procurer un profit spéculatif lorsque l'occasion s'en présente : achat de stock de matières premières à des cours inférieurs à ceux de marchés. L'entreprise qui dispose à tout moment d'une trésorerie confortable est à même de traiter certaines opérations profitables : par exemple le paiement au comptant d'un fournisseur, qui avait accordé habituellement 90 jours de crédit, permettra à l'entreprise d'obtenir un escompte sur un montant ainsi réglé, ce qui constituera une forme très rentable de placement à court terme.

Ces trois rangées de disponibilités sont inséparables pour que la gestion de l'encaisse et du disponible de la FANALAMANGA soit saine. Il est aussi préférable de fructifier l'argent dans un compte d'épargne ou d'acheter des titres de participation dans une autre société.

### *Gestion des autres actifs courants :*

La gestion de valeur réalisable ou des créances implique d'abord la prise en considération des quatre éléments essentiels :

- la durée de crédit : elle dépend en premier lieu de la branche économique concernée. Mais le souci de fixer des conditions de vente appropriées et compétitives interviendra aussi dans une large mesure ; nous serons amenés à en tenir compte.
- le caractère saisonnier de l'entreprise envers ses clients : allongement de crédit pour permettre de pallier à la période creuse

*-de l'appartenance à une chaîne ou un réseau ;*

*-de l'importance de commande ;*

*-de la fidélité du client.*

- le montant : il sera fixé en fonction de divers éléments tels que le volume d'affaires du client et la correction et l'ancienneté des relations antérieures.
- la garantie est un élément à prendre en considération pour la gestion des clients. Il s'agit parfois de garantie personnelle ; cautions et surtout avals ; de telles garanties données.

### **1.3-Sur la gestion de passif exigible :**

D'après ce que nous avons analysé sur le bilan réel de la société FANALAMANGA, pendant les trois années des exercices, nous avons remarqué que son image au niveau de la trésorerie s'améliore lentement par année. Mais en tant que société qui a pour objet d'avoir le maximum de bénéfice, il est essentiel de faire une analyse rapide et pertinente adaptée à la gestion de passif.

En 2007, le report à nouveau s'élève à – 10 238 369 109,25 et – 3 181 856 099 en 2008. Nous avons constaté que le report à nouveau diminue chaque année, il est préférable de continuer cette tendance. Mais, il est à signaler que la société pourra rembourser son emprunt par l'intermédiaire du passif de trésorerie et augmenter la capacité de production, afin de maximiser la vente de produit de l'exercice suivant.

## **Section2 : Au niveau de l'activité de l'entreprise :**

Cette section nous présente la performance et la richesse prévisionnelle créées par cette société. On va entreprendre l'étude suivant les soldes de compte nécessaires. Tels que le CA réalisé, la production de l'exercice, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat opérationnel et le résultat net de l'entreprise.

### **2.1-Amélioration de chiffre d'affaires prévisionnel :**

Ce chiffre contribue directement à l'évolution de l'activité d'une société, alors il faut chercher un niveau maximum pour que la société puisse garder son évolution. Voici un tableau qui montre la valeur de CA de N+1.

**Tableau N°47 : Le Chiffre d'affaires prévisionnelles**

<b>Rubriques</b>	<b>Année N+1</b>
Ventes de produits de transformation (A)	4 637 954 469,89
Ventes de produits de développement (B)	1 159 488 617,47
<b>Chiffres d'affaires (A+B)</b>	<b>5 797 443 087,37</b>

*Source : Calcul personnel*

D'après ce tableau, nous aurons une valeur qui s'élève à 5 797 443 087,37Ar de CA à titre prévisionnel. Ce chiffre s'accroît à plus de 20 % de l'année précédente. Si ce n'est pas le cas, l'entreprise ne pourra pas couvrir ses charges.

### **2.2-Amélioration de la production de l'exercice :**

C'est l'ensemble du CA réalisé, de la production stockée et la production immobilisée. Cette notion prend une grande importance, car la richesse dépend de sa capacité.

**Tableau N°48 : La production de l'exercice prévisionnelle**

Pour le cas de la société FANALAMANGA, les productions stockées se décomposent par les variations des stocks sur les produits tels que les stocks d'ébénisterie en cours, les stocks de produits de sciage, les stocks d'ébénisterie et les stocks de menuiserie. Mais pour les productions immobilisées, en dehors des différents matériels liés à l'exploitation de la société, il existe aussi le reboisement. Pour mieux comprendre le calcul, nous allons globaliser la somme de chaque production.

Rubriques	Année N+1
Production vendue (A)	5 797 443 087,37
Production stockée (B)	21 139 990,15
Production immobilisée (C)	193 084 341,14
<b>Production de l'exercice (A+B+C)</b>	<b>6 011 667 418,65</b>

*Source : Calcul personnel*

La production s'élève à plus de 6 011 667 418,65Ar, il y a une augmentation d'environ 20% par rapport à l'année 2008. Elle pourra créer une valeur de richesse plus profitable.

### 2.3-Augmentation de la VA, EBE, RNE :

Cette notion détermine la richesse créée et constituée par le travail du personnel et par l'entreprise elle-même.

**Tableau N°49 : Valeur ajoutée prévisionnelle**

Rubriques	Année N+1
Production de l'exercice (A)	6 011 667 418,65
Consommation de l'exercice (B)	1 489 875 756,85
<b>Valeur Ajoutée (A-B)</b>	<b>4 521 791 661,80</b>

*Source : Calcul personnel*

D'après ce tableau, nous avons constaté que la valeur ajoutée s'élève à 4 521 791 661,80Ar, cela peut apprécier les structures de l'entreprise et leur rendement, en les comparant avec les charges du personnel, aux effectifs, aux investissements. Nous allons voir, quelle est **la part de valeur ajoutée** dans la production de l'exercice. C'est **le rapport entre le VA et la Production de l'exercice**. Sa valeur est de 0.75, c'est-à-dire que la part de VA dans la production est de plus de 70 %.

**EBE** : C'est un indicateur de la performance ou de la rentabilité économique de l'entreprise. Ce solde doit être toujours positif afin qu'une part revienne aux entreprises et aux apporteurs de capitaux.

**EBE** : se calcule par différence entre la valeur ajoutée augmentée des subventions d'exploitation et les impôts (sauf l'impôt sur les sociétés), les taxes et les charges de personnel supportées par l'entreprise

**Tableau N°50 : Excédent brut d'exploitation prévisionnel**

Rubriques	Année 2010
Valeur Ajoutée	4 521 791 661,80
Subvention	- 250 470 000,00
Charges du personnel	- 837 966 755,46
Impôts et Taxes	- 7 208 030,93
<b>EBE</b>	<b>3 927 086 875,41</b>

*Source : Calcul personnel*

La valeur ajoutée, après la déduction des impôts et des charges du personnel supportés par l'entreprise, la société dégagera un excédent brut d'exploitation de 3 927 086 875,41Ar. Il implique une suffisance brute d'exploitation, ce qui nous montre que la performance industrielle et commerciale ou la rentabilité économique a une bonne note, afin d'améliorer la part de valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux.

**Tableau N°51 : Le résultat net de l'exercice prévisionnel**

Rubriques	Année N+1
Résultat Avant impôts (A)	3 018 328 624,58
Impôt exigible sur résultat(B)	724 398 869,90
Impôt différé (C)	128 532 750,00
<b>Résultat net (A-B+C)</b>	<b>2 422 462 504,68</b>

*Source : Calcul personnel*



### ***Section 3 : Mise en place d'un système de contrôle de gestion :***

Dans cette section, nous allons définir tout d'abord le système de contrôle de gestion puis nous citerons leurs caractéristiques ; leurs objectifs et enfin leurs principes.

#### **3.1-Définition du système :**

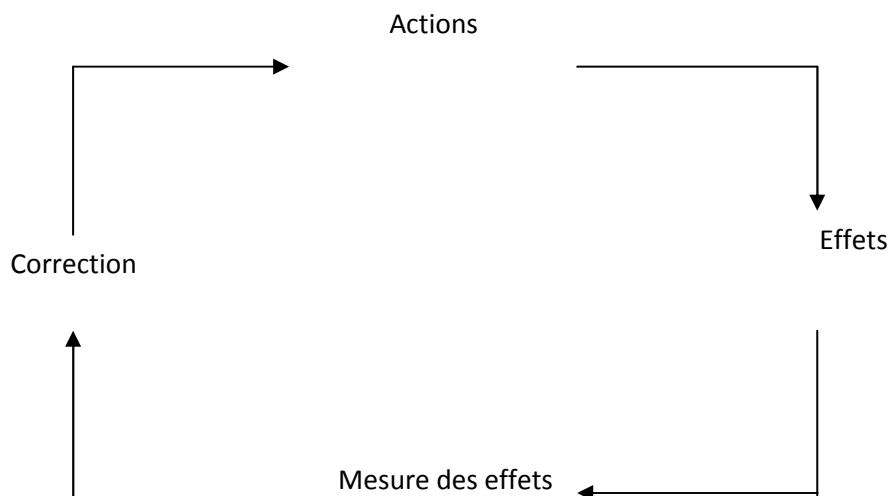
Par définition, le contrôle de gestion c'est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation.

#### **3.2-Caractéristique du contrôle de gestion :**

Selon le mode de fonctionnement de l'entreprise, le système de contrôle de gestion va rouler entre deux types extrêmes que l'on peut caractériser de la manière suivante : classique et cybernétique.

Le contrôle dit « classique » est basé sur la détection des erreurs, puis sur leurs corrections. Le système d'information comptable, va trouver ses ressources dans les seules observations chiffrées disponibles supposées sans biais et par conséquent perçues comme étant « objectives ». Le contrôle « classique » est, ainsi, certain, rationnel, et peut disposer d'une information suffisante pour associer le résultat à son responsable<sup>10</sup>.

#### **Schéma N°05 : Boucle de feed-back**



<sup>10</sup> THIETARD, R.A., *Le management*, PUF – que sais-je ?

### 3.3-Objectifs du contrôle de gestion :

L'objectif du contrôle de gestion d'une entreprise est de « maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et de s'adapter à une situation évolutive. Il faut à cet effet :

- définir un ensemble cohérent d'objectifs pour tous les responsables de conception et d'exécution,
- de faire mettre en place les moyens en hommes, en équipements, en services extérieurs, en organisation de commandement et de coordination pour atteindre ces objectifs ;

### 3.4-Principe et rôle ; outils de contrôle

Dans cette nouvelle optique, on peut comparer ce contrôle au copilote de voiture de course. Selon cette image, les opérationnels de l'entreprise sont les pilotes. Le contrôle de gestion a alors pour mission de mettre en place un système facilitant le pilotage. Ce système de pilotage comprend :

- les objectifs ;
- l'établissement des prévisions ;
- la possibilité de mesurer la réalisation et confrontation entre la réalisation et prévision ;
- la possibilité de prendre des actions correctives.

Son rôle est de : Prévoir, contrôler, informer, aider et formaliser les procédures

**Prévoir** : à partir des objectifs, le contrôleur a pour rôle d'élaborer des objectifs propres à chaque département. De définir les moyens permettant d'atteindre ces objectifs : tels que les budgets, les machines et le personnel.

**Contrôler** : suivre le résultat réel et comparer aux prévisions. Analyser les écarts significatifs et le cas échéant, inciter les responsables opérationnels à prendre des mesures correctives.

**Informer** : le suivi de réalisation et l'analyse des écarts impliquent la transmission périodique et rapide d'information au responsable opérationnel.

**Aider** : le contrôle de gestion étant au centre du processus de prévision, de vérification et d'information, il bénéficie d'une situation privilégiée pour aider les responsables dans leur tâche.

### **Outils de contrôle :**

Le contrôle de gestion s'appuie surtout sur les ressources humaines, puisque toute décision est prise par l'homme et qu'il présente la clé du succès ou l'échec de l'entreprise. Mais il utilise aussi des moyens, techniques comme la comptabilité, l'analyse des écarts, les budgets, le tableau de bord, l'analyse des écarts et l'informatique. En fait, les aspects les plus visibles du contrôle de gestion sont l'établissement de budgets, leur contrôle, et l'information des responsables par l'élaboration du tableau de bord.

En tant qu'outils de contrôle de gestion, nous allons voir dans cette section les comptabilités générales et analytiques ainsi que le tableau de bord.

### **Comptabilités :**

La comptabilité semble, pour l'entreprise, la première source d'information financière. Elle joue un rôle primordial, elle est tenue dans le but d'évaluer la situation réelle de l'entreprise en observant, en analysant, en classant, et en enregistrant les faits comptables.

### **Détermination des variables ou du besoin d'information :**

Pour faciliter la lecture, la compréhension du tableau de bord et surtout le traitement des informations, nous préconiserons de faire une étude et analyse des variables ou indicateurs nécessaires au tableau de bord de gestion. Ces variables sont standards pour la direction administrative et financière et la Direction générale. Dans ce moment, le DAF essaie de mettre à jour les informations et par conséquent, le DG peut obtenir des informations au moins à jour +1 de la demande.

### **Traitement rapide des données :**

Quand nous aurons les variables et quand toutes les données sont mises à jour, le traitement des informations est facile. A cet effet, le DAF peut augmenter la simulation des données afin d'accélérer le traitement des informations et la prise de décision.

Dans ce chapitre, nous venons de proposer des solutions concernant la structure financière de la société afin de tirer un maximum de profit. Cette solution a été présentée comme suit.

D'abord, au niveau de la structure financière, il est important que ses immobilisations soient employées pleinement, cette méthode nécessite une révision périodique du Responsable financier

pour toutes les immobilisations, dans le but de découvrir celles qui deviennent inutiles ou improductives. Pour atteindre un niveau respecté du besoin en fonds de roulement, il faut savoir que le délai de la rotation de créances-client est doublé à celle des fournisseurs afin de maîtriser la bonne gestion financière.

Ensuite, quant au niveau de l'activité de l'entreprise, sont nécessaires l'amélioration du chiffre d'affaires prévisionnel pour qu'elle puisse couvrir ses charges ; l'augmentation de la production, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation et le résultat net de l'exercice.

Enfin, la mise en place d'un contrôle de gestion en vue d'assurer l'efficacité et l'efficience des ressources obtenues, utilisées pour réaliser les objectifs de l'organisation.

## **CHAPITRE III : SOLUTIONS CONCERNANT LA TRESORERIE :**

Dans ce chapitre, nous allons mettre en évidence les solutions concernant la trésorerie. Il s'agit de l'amélioration du suivi et du renforcement du contrôle interne de la société.

### ***Section 1 : Amélioration du suivi de la trésorerie :***

La trésorerie assure les moyens nécessaires pour le respect des engagements de l'Établissement, c'est-à-dire, faire en sorte que les ressources disponibles soient toujours suffisantes pour faire face aux dépenses. Donc, il est nécessaire de la remédier.

#### **1.1-Respecter les mesures à prendre :**

Afin de résoudre le problème, le caissier sous la responsabilité de la direction administrative et financière, devra faire preuve de fermeté. Le délai de 48 heures, pour la présentation des pièces justificatives des dépenses dans le cadre du budget opérationnel, doit être respecté.

#### **1.2-Etablir le tableau de gestion quotidienne de trésorerie (TGQT)**

L'Établissement devrait tenir un T.G.Q.T bien qu'elle n'ait qu'une seule banque de domiciliation. A partir de ce tableau, elle peut avoir chaque jour une idée des disponibilités en banque et globalement de la trésorerie, afin de permettre le choix des banques pour effectuer les règlements fournisseurs, TVA,... En effet, elle peut décider à tout moment d'étendre ses activités, donc d'avoir d'autres banques de domiciliation en plus de sa banque actuelle. A cet effet, le T.G.Q.T se présentera comme suit : le TGQT récapitule seulement les mouvements de la banque. Ce tableau est tenu en dates de valeur et peut être dressé à partir du logiciel EXCEL. Dans ce classeur, une feuille sera attribuée à chaque banque sans différenciation d'agences. Le TGQT sur ces feuilles sera constitué en colonnes par les natures d'opérations (encaissements et décaissements) et en lignes par les dates. Il sera rempli chaque jour à partir des relevés bancaires reçus ou des extraits sur les sites web des banques. Le responsable de la trésorerie, collaborateur de la direction administrative et financière, y portera pour chaque banque et par date les montants correspondants à chaque nature (encaissements ou décaissements) et à des dates ultérieures seulement les décaissements engagés mais qui n'ont pas encore eu un dénouement à la banque.

**Tableau N°52 : Tableaux de trésorerie quotidienne :**

<b>Jour</b>	<b>Ventes</b>	<b>Achats</b>	<b>Autres charges</b>	<b>hors exploitation</b>	<b>Solde trésorerie</b>
01-mars	<b>14500,00</b>				<b>+20500,00</b>
02-mars				<b>5200,00</b>	<b>+40200,00</b>
03-mars		7500,00			<b>+32700,00</b>
04-mars	<b>9750,00</b>		9250,00		<b>+33200,00</b>
05-mars					<b>+33200,00</b>
06-mars					<b>+33200,00</b>

*Source : Calcul personnel*

D'après ce tableau, nous pouvons remarquer que les opérations d'encaissement et de décaissement n'ont de dénouement sur la trésorerie que le jour d'après. Le solde de trésorerie au 01 Mars est de **+20500,00**, les ventes à l'exploitation et Hors exploitation réalisées ce jour s'élèvent en totalité à **+20500,00**. Le 02 Mars, le solde de la trésorerie est de **+40200,00**, c'est-à-dire, **+20500,00+5200,00**. Au 05 , 06 Mars, nous pouvons affirmer qu'il n'y a pas eu de mouvements sur la trésorerie. Par contre, le 04 Mai, il y a eu des opérations d'encaissement et de décaissement. Les ventes à l'exploitation est de l'ordre de **+9750,00**. Quant aux décaissements, les achats à l'exploitation, les autres charges ainsi que les charges hors exploitation s'élèvent respectivement à 9250,00.

### ***Section 2 : Renforcement du contrôle interne :***

Pour mieux rationaliser les informations au niveau du traitement comptable, il faut renforcer le contrôle interne. Ce dernier est mis en place par la direction et permet d'évaluer la sécurité des procédures de traitement ainsi que leur pérennité, pour prévenir la direction de toute évolution ou de toute adaptation nécessaire, pour maintenir l'information comptable fiable et par conséquent la valeur probante de la comptabilité.

Il existe des anomalies sur la procédure de classement du dossier au niveau de la FANALAMANGA, qui se présente comme suit :

- Les factures : classement mensuel par fournisseur, ordre chronologique chez le comptable

- Les autres factures :
  - Classement par nature (jirama, téléphone, assurance...) par ordre chronologique
  - Les factures payées sont mises dans le parapheur pour contrôle par l'administrateur chargé du suivi des activités après bon à payer par le Directeur Administratif et financier

Le contrôle interne a pour but non seulement d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information et l'amélioration des performances mais aussi l'application des instructions de la direction. Ces objectifs peuvent s'appliquer à d'autres domaines de l'Établissement public, mais l'usage est réservé sous l'expression du contrôle interne aux procédures administratives et comptables ayant un lien avec l'établissement des comptes annuels.

Dans ce cas, la norme de classement du dossier se réorganise comme suit :

- Classement des factures par numérotation séquentielle (respect de l'ordre des numéros de factures) et ordre chronologique
- Classeur de correspondances de vente par client
- Classeur des ventes pour paiement retardé

Cette nouvelle méthode d'application de classement de dossier, facilite la vérification des dossiers comptables afin de favoriser la rapidité des informations

Suite aux différents points faibles évoqués dans le corps du devoir entier, la société conviendra de faire les travaux suivants, en collaboration avec le service comptable :

- Travaux de réorganisation de la procédure de saisie et de classement,
- Travaux d'installation du nouveau logiciel comptable SAGE et assistance périodique après validation,
- Application de la procédure de saisie des pièces comptables,
- Travaux du plan comptable conforme au PCG 2005,
- Reclassement des comptes après validation du PCG arrêté,
- Travaux de contrôle et de suivi par l'assistant technique chargé des finances et de recouvrement chaque mois,
- Reporting mensuel,
- Formation du personnel.

Nous allons présenter sous forme de tableau, la solution proposée concernant la structure financière et la trésorerie de la société FANALAMANGA

SOLUTION	RESULTAT ATTENDU	IMPACT
❖ Augmentation FRNG supérieur à zéro	❖ Respect du principe de l'équilibre financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources stables financent les besoins durables</li> <li>• L'entreprise peut acquitter ses dettes exigibles</li> <li>• Financement permanent assuré</li> </ul>
❖ Augmentation des capitaux propres	❖ Amélioration des capitaux permanents	
❖ Recherche de trésorerie proche de zéro	❖ Structure financière confortable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de faire un autre investissement</li> </ul>
❖ Diminution de la date des créances -clients	❖ Assurance des dettes exigibles par la créance et les disponibilités ❖ Possibilité de payer les dettes fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le meilleur point de vue fonctionnel</li> <li>• Indépendance financière</li> </ul>
❖ Application de la comptabilité analytique d'exploitation	❖ Connaissance des coûts de revient des produits fabriqués	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de vente à perte des produits</li> </ul>
❖ Amélioration du système de contrôle de gestion	❖ Minimisation des erreurs ❖ responsabilité bien définie par chaque poste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabilité des opérations comptables</li> </ul>

**Source :** Analyse personnelle



## **CHAPITRE IV : RESULTATS ATTENDUS et IMPACTS :**

Nous verrons aux résultats attendus, c'est à dire les impacts attendus, si effectivement la société FANALAMANGA améliore sa performance, ce qui entraîne des impacts sur l'environnement économique (création de la valeur ajoutée), impacts sur le plan financier (augmentation de la capacité d'autofinancement), et impacts sur le plan social (création d'emploi, bien-être des employés). Cela suppose de plus, que tous les problèmes aient totalement disparu et que par conséquent, la société FANALAMANGA en général, soit sur la voie de la prospérité. Dans ce chapitre, nous allons voir successivement ci-après les résultats attendus, à savoir sur le plan économique ; financier et social.

### ***Section 1 : Résultat économique :***

La société FANALAMANGA, au service de la comptabilité a une activité de contrôle des états financiers de l'ensemble de la société. Elle a déjà une certaine envergure par rapport à la concurrence. Donc, elle est en passe de devenir une grande entreprise de la région Alaotra Mangoro. Alors, elle participe à la création de valeur ajoutée qui contribue au produit intérieur brut (PIB) de la région d'exploitation. Elle contribue à la croissance économique de notre pays en général.

Et tant que les activités de la société FANALAMANGA sont basées sur l'exploitation forestière, elle contribue à la croissance économique de la région d'exploitation de façon non négligeable.

#### ***Impact économique :***

La croissance économique de la société peut entraîner l'augmentation de la recette fiscale de l'état malagasy, due au paiement des impôts effectués auprès des institutions fiscales suivant le chiffre d'affaires réalisé de l'entreprise par chaque exercice annuel ou semestriel.

### ***Section 2 : Résultat financier***

L'utilisation effective du système de contrôle de gestion au sein de la société FANALAMANGA et plus précisément au service de la comptabilité entraîne la maîtrise de contrôle des activités, les coûts de revient liés à l'exploitation de l'ensemble de la société, notamment au sein de l'usine, car il est le seul moyen qui nous permet de vérifier si les dépenses sont conformes aux prévisions engagées. Il consiste aussi à surveiller la conformité des performances à des objectifs annuels, mensuels. Il importe de trouver rapidement une solution à une telle dérive, afin de ne pas

remettre en cause les performances globales de la société. Cela revient à dire que ce système permet d'améliorer d'une façon rapide la situation financière de l'entreprise.

Et si la situation financière de la société est prospère, cela veut dire qu'il tend vers une autonomie financière démontrée par une capacité d'autofinancement (CAF) ou une marge brute d'autofinancement (MBA) de plus en plus grande. Cette situation nous permet de dire aussi que la société FANALAMANGA a une capacité d'investissement et peut élargir ses activités à un autre secteur d'activité. Si ce cas se présente, il n'y aura pas de problème de fonds de roulement sur les investissements réalisés, ni de besoins de fonds de roulement, aussi aigus qu'avant le redressement, donc une bonne tenue de la trésorerie.

Nous avons constaté que le chiffre d'affaires sera accru du fait de l'utilisation de la publicité, de la communication, de promotion et de l'amélioration de la qualité de service, accompagné par un outil comme le système de contrôle de gestion. C'est la clé de compétitivité de la société en général.

#### ***Impacts financiers :***

La maximisation des résultats financiers permet d'envisager la hausse salariale ou le recrutement de nouveaux employés au sein de la société, afin de retirer l'efficacité et l'efficience de la rapidité de travail élaboré. Elle permettra également d'effectuer un achat des actions auprès d'autres établissements ou de déposer de l'argent au niveau des institutions financières pour obtenir les taux d'intérêt.

### ***Section 3 : Résultat social***

Comme conséquence d'une situation financière saisie, la société FANALAMANGA pourra contribuer à une création d'emplois, ou du moins à une augmentation des masses salariales, qui aura un impact favorable sur l'ensemble du personnel : accroissement du bien-être social et du pouvoir d'achat de tous les travailleurs.

#### ***Impact social :***

La réussite du résultat économique et financier de la société impliquera un impact social sur le personnel de l'entreprise par l'accroissement de motivation dans la réalisation de leur travail. Elle pourra faire des subventions dans l'infrastructure, des aides humanitaires et participer également à la diminution des taux de chômage au niveau de la région où elle s'implante.

## CONCLUSION

Nous avons délimité notre sujet dans le domaine, dans le temps et dans l'espace. Dans le domaine, le sujet se limite à l'analyse financière, plus spécifiquement à l'analyse de la structure financière, l'étude de la rentabilité et de l'autofinancement. Dans le temps, notre recherche s'étale sur une période de trois ans, allant de 2006 à 2008. Dans l'espace, notre étude s'est focalisée sur la FANALAMANGA, surtout son service de la comptabilité.

Les études que nous avons effectuées au sein de la société FANALAMANGA, nous permettent de dégager un certain nombre de problèmes. En tant qu'analyse financière de la société, elle s'intéresse précisément au service de la comptabilité. Quant à l'organisation interne, la division des tâches non équitable est à l'origine du retard d'informations, notamment sur le plan financier. La non application de la comptabilité analytique d'exploitation pour cette société, déclenche un défaut de maîtrise des différentes charges de production, qui pourra entraîner des difficultés au niveau de la gestion de la trésorerie.

Nous avons constaté dans notre cas que la structure financière de la société est en situation de déséquilibre. Même si cette situation évolue en 2008 car elle dégage un énorme résultat. Cela n'arrive pas augmenter ses capitaux propres, parce que le fonds de roulement est encore négatif. Cette analyse de la structure financière de la FANALAMANGA aboutit à un résultat selon lequel la structure financière de cette entreprise se trouve dans un état critique, qui ne lui permet pas de garder un équilibre financier, car il existe encore certains points qui nécessitent d'être modifiés tels que le FR, qui est largement négatif, l'autonomie financière en 2006 et 2007 et la liquidité immédiate. A part cela, la société présente des bilans mal structurés avec des excédents de l'exercice des pertes antérieures (report à nouveau).

Tous ces éléments nous ont poussé à confirmer notre première hypothèse selon laquelle la structure financière de la FANALAMANGA n'est pas saine et ne permet pas à celle-ci d'atteindre son équilibre financier. Néanmoins, il faut compléter cette analyse par l'appréciation des performances réalisées et de la qualité de sa gestion. Nous avons pour ce fait, étudié les ratios de gestion. Mais bien avant, nous avons entrepris l'analyse de la rentabilité, de la capacité d'autofinancement et celle des ratios à suivre.

Concernant l'analyse des comptes d'exploitation de la FANALAMANGA, nous avons constaté que cette entreprise présente des résultats intéressants en rentabilité économique. Mais elle dégage une valeur suffisamment étroite de la rentabilité financière. Avec le calcul de la CAF,

l'analyse nous a démontré que la société, durant toute la période de 2008 et 2007, a été en mesure de s'autofinancer ; la CAF ayant été très largement suffisante, comme les ratios calculés à ce sujet le prouvent, sachant par ailleurs qu'elle n'a pas opéré une distribution de dividendes.

Les ratios de rotation de capitaux ont témoigné que les activités de la société vont bon train, sauf en 2006. Les chiffres d'affaires ont été en mesure de couvrir les capitaux propres, au bout de 234 jours en moyenne, la vitesse de rotation des stocks est moins rapide, le délai de rotation des créances-clients est très court par rapport au délai de rotation des dettes-fournisseurs. Mais en termes de norme, FANALAMANGA n'est pas suffisamment crédible ; car le délai accordé aux clients est de 308 jours tandis qu'il est de 426 jours pour les fournisseurs, cas de l'exercice 2008. Cela nécessite une révision pour cette entreprise. En général, la société devra garder la norme du nombre des jours de crédit-client multiplié par deux par rapport à celle du fournisseur pour éviter le risque d'être insolvable.

Tous les éléments cités auparavant, nous confirment notre deuxième hypothèse selon laquelle la rentabilité de la FANALAMANGA est suffisante depuis l'année 2008 et permet à celle-ci d'atteindre son autofinancement. Nous avons constaté que les activités de la société sont rentables dans quelques indicateurs financiers mais elle a rencontré des problèmes majeurs dans l'organisation interne et également dans la détermination des charges qui entraînent des impacts très graves sur les chiffres d'affaires.

Ces problèmes nécessitent des solutions, sinon notre intervention aura été incomplète. C'est pour cela que nous nous sommes efforcés de proposer des solutions concernant l'organisation interne et l'analyse financière de la société par une meilleure répartition des tâches aux différents agents opérationnels, l'augmentation du FRN, l'augmentation des capitaux propres, la recherche de trésorerie proche de zéro, la diminution de la date des créances-clients, l'application de la comptabilité analytique d'exploitation. La société FANALAMANGA est également obligée de mettre en place un système de contrôle de gestion et de renforcement du contrôle interne, en vue de rationaliser la méthode de travail.

Les perspectives d'avenir de l'entreprise FANALAMANGA sont excellentes et sa pérennité est assurée, si elle maintient comme principe fondamental la sérénité de la structure financière pour atteindre son équilibre financier et la rentabilité suffisante pour son auto financement.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages scientifiques :

- 1- CHARRON, Jean Luc et Sabine SEPARI (2001), *Organisation et gestion de l'entreprise*, DUNOD, 1<sup>ère</sup> édition, 469 p.
- 2- GINGLINGER, Edith (1991), *Gestion financière de l'entreprise*, Mémentos Dalloz.
- 3- GRANDGUILLOT, Béatrice et Francis GRANDGUILLOT (2003), *Analyse financière*, Gualino, 7<sup>e</sup> édition, 214 p.
- 4- HORNGREN, Charles, Alnoor BHIMANI, Srikant DATAR et George FOSTER (2010), *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 4<sup>ème</sup> édition, Nouveaux Horizons, Paris, 460 p.
- 5- MAURIN, Pierre (2009), *La gestion de trésorerie en clair*, Ellipses, 108 p.
- 6- MEUNIER, Henri (2002), *Analyse financière*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, p. 23.
- 7- PAYARD, Jean (1983), *Economie de l'entreprise*, p.103.
- 8- Plan Comptable Général 2005.
- 9- SOCIETE FANALAMANGA, *Etat financier de la société FANALAMANGA 2006*.
- 10- SOCIETE FANALAMANGA, *Etat financier de la société FANALAMANGA 2007*.
- 11- SOCIETE FANALAMANGA, *Etat financier de la société FANALAMANGA 2008*.
- 12- SOCIETE FANALAMANGA (2007), *Manuel de procédure de la société FANALAMANGA*.
- 13- THIETARD, R.A., *Le management*, PUF – que sais-je ?

### Cours :

- 1- ABDIRASSOUL, Mourad (2006/2007), *Politique générale de l'entreprise*.
- 2- ANDRIAMASIMANANA, Origène Olivier (2006/2007), *Gestion de trésorerie*.
- 3- ANDRIANALY, Saholiarimanana (2006/2007), *Management*.
- 4- RANOROVOLOLONA, Aimée (2006/2007), *Comptabilité III*.
- 5- RAVALITERA, Faraso (2007/2008), *Entreprenariat et gestion de projet*.
- 6- RAZAFIMBELO, Florent (2006/2007), *Gestion prévisionnelle et gestion budgétaire*.

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION .....	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE	
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE : .....	5
<i>Section 1 : Historique de l'entreprise</i> .....	5
<i>Section 2 : Structure organisationnelle et statut juridique</i> : .....	6
2.1-Fonction .....	6
2.2-Statut juridique .....	6
2.3-Organigramme .....	7
<i>Section 3 : Activités et objectifs de la société</i> .....	10
3.1-Activités de l'entreprise .....	10
3.2-Objectifs de la société .....	13
CHAPITRE II : THEORIES GENERALES SUR L'ANALYSE FINANCIERE .....	15
<i>Section 1 : Définition et concept de l'analyse financière</i> .....	15
1.1-Définition de l'analyse financière .....	15
1.2-Objectifs .....	16
<i>Section 2 : les outils nécessaire pour l'analyse financière</i> .....	16
2-1-le Bilan .....	17
2-2-Le compte de résultat .....	17
2-3-Le tableau de flux de trésorerie .....	17
2-4-Le tableau de variations des capitaux propres .....	18
<i>Section 3 : Méthode de l'analyse financière avec la caractéristique</i> .....	18
3.1-Méthode d'appréciation des entreprises .....	18
3.1.1-Principe de l'équilibre financier .....	19
3.1.2-Etude du fonds de roulement .....	19
3.1.3-Définition et étude de besoin en fond de roulement .....	21
3.1.4-Notion de trésorerie .....	22
3.2-Analyse par la méthode des ratios .....	23
3.2.1-Définition .....	23
3.2.2-Ratio de solvabilité à long terme et à court terme .....	23
3.2.3-Ratio d'autonomie financière et financement .....	25
3.2.4-Rentabilités .....	26
3.2.4.1-Rentabilité commerciale .....	26

3.2.4.2-Rentabilité financière .....	27
3.2.4.3-Rentabilité économique .....	27
<b>DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION DES PROBLEMES</b>	
<b>CHAPITRE I : ANALYSE AU NIVEAU DE L'ORGANISATION INTERNE .....</b>	<b>28</b>
<i>Section 1 : Confusion de tâches au service de comptabilité.....</i>	<i>28</i>
1.1- Bouleversement de tâches .....	29
1.2-Retard d'informations financières .....	29
<i>Section 2 : Non maîtrise de charges et de recouvrement .....</i>	<i>29</i>
2.1-Augmentation de charges d'exploitation .....	30
2.2-Menace de difficultés de trésorerie .....	31
<b>CHAPITRE II : ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE .....</b>	<b>32</b>
<i>Section1 : Présentation des bilans fonctionnels .....</i>	<i>32</i>
1.1-Bilan à grandes masses .....	33
1.2-Bilan condensé .....	35
<i>Section2 : Analyse de l'équilibre financier de la société .....</i>	<i>38</i>
2.1 Calcul et étude de l'évolution du fonds de roulement .....	39
2.2 Détermination des besoins en fonds de roulement .....	40
2.3 Calcul et interprétation des ratios d'équilibre financière .....	41
2.3.1 Ratios de structure financière (en % ).....	42
<i>Section 3 : Trésorerie et solvabilité .....</i>	<i>43</i>
3.1-Détermination des soldes de trésorerie .....	43
3.2 Détermination de solvabilité .....	44
3.2.1-Ratios de liquidité .....	45
3.2.2-Détermination de solvabilité .....	47
<b>CHAPITRE III : ANALYSE DES COMPTES D'EXPLOITATION.....</b>	<b>49</b>
<i>Section1 : Présentation des soldes intermédiaires .....</i>	<i>49</i>
1.1-Le compte de résultat .....	49
1.2-Ratios de rentabilité .....	53
<i>Section 2 : Etude de la capacité d'autofinancement .....</i>	<i>56</i>
2.1-Calcul de la capacité d'autofinancement ou Cash flow .....	56
2.2-Ratio tirés de la capacité d'autofinancement .....	57
<i>Section 3 : Etude de rotation des capitaux .....</i>	<i>57</i>
3.1-Rotation des capitaux propres .....	58
3.2-Rotation des stocks .....	58
3.3-Rotation des créances et dettes fournisseurs .....	59

## TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DES SOLUTIONS

CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT L'ORGANISATION INTERNE .....	63
<i>Section 1 : Meilleure répartition de tâches au service de comptabilité .....</i>	<i>63</i>
1.1- Distinction et division de tâches .....	63
1.2-Gain du temps de traitement .....	64
<i>Section 2 : Maîtrise de charges et de recouvrement .....</i>	<i>66</i>
2.1-Diminution de charges d'exploitation .....	66
2.2-Amélioration de la tenue de trésorerie .....	73
CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LA STRUCTURE FINANCIERE.....	74
<i>Section1 : Au niveau de la structure financière .....</i>	<i>74</i>
1.1-Sur les moyens internes .....	74
1.2-Mesure pour augmenter le fonds de roulement .....	75
1.3-Sur la gestion de passif exigible .....	80
<i>Section2 : Au niveau de l'activité de l'entreprise .....</i>	<i>81</i>
2.1-Amélioration de chiffre d'affaires prévisionnel .....	81
2.2-Amélioration de la production de l'exercice .....	81
<i>Section3 : Mise en place d'un système de contrôle de gestion.....</i>	<i>84</i>
3.1-Définition du système .....	84
3.2-Caractéristique du contrôle de gestion .....	84
3.3-Objectifs du contrôle de gestion .....	85
3.4-Principe et rôle ; outils de contrôle .....	85
CHAPITRE III : SOLUTIONS CONCERNANT DE LA TRESORERIE .....	88
<i>Section 1 : Amélioration du suivie de la trésorerie .....</i>	<i>88</i>
1.1-Respecter les mesures à prendre .....	88
1.2-Etablir le tableau de gestion quotidienne de trésorerie (TGQT).....	88
<i>Section 2 : Renforcement du contrôle interne .....</i>	<i>89</i>
CHAPITRE IV : RESULTATS ATTENDUS ET IMPACTS .....	92
<i>Section 1 : Résultat économique .....</i>	<i>92</i>
<i>Section 2 : Résultat financier.....</i>	<i>92</i>
<i>Section 3 : Résultat social .....</i>	<i>93</i>
CONCLUSION .....	94