



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



DOMAINE : Sciences de la société

Mention : Gestion

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Parcours : Finances et Gouvernance d'Entreprise

DIAGNOSTIC FINANCIER, UN FACTEUR CLE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Présenté par :

Monsieur RAZANAJAONA Tantely

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique : **Monsieur RABENILAINA Harinia**

Maître de Conférences au département Gestion de l'Université d'Antananarivo

Année Universitaire : 2014-2015

Session : Septembre 2016

Date de soutenance : 21 Septembre 2016



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



DOMAINE : Sciences de la société

Mention : Gestion

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en science de gestion

Parcours : Finances et Gouvernance d'Entreprise

DIAGNOSTIC FINANCIER, UN FACTEUR CLE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Présenté par :

Monsieur RAZANAJAONA Tantely

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique : **Monsieur RABENILAINA Harinia**

Maître de Conférences au Département Gestion de l'Université d'Antananarivo

Année Universitaire : 2014-2015

Session : Septembre 2016

Date de soutenance : 21 Septembre 2016

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous tenons à remercier DIEU tout puissant pour sa bienveillance, sans Lui ce mémoire n'aurait pu être réalisé. À Lui seul soit la gloire et la louange.

Ensuite, nous témoignons de notre profonde gratitude envers :

✓ Monsieur **RAMANOELINA Panja Armand René**, Professeur Titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo de nous avoir accueilli parmi ses étudiants durant ces années universitaires ;

✓ Monsieur **RAKOTO David Olivaniaina**, Maître de Conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, de nous avoir donné l'opportunité de poursuivre nos études dans la faculté ;

✓ Madame **RANDRIAMBOLOLODRABARY Corinne Heriniaina**, Maître de Conférences, Chef de département Gestion qui assure le bon fonctionnement de notre département ;

✓ Madame **ANDRIANALY Saholiarimanana**, Professeur Titulaire, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion, pour les documentations qui nous sont allouées pour la réalisation de ce mémoire ;

✓ Monsieur **RABENILAINA Harinia**, Maître de conférences, Enseignant à l'Université, notre encadreur pédagogique, qui a bien voulu nous diriger, corriger et aider tout au long de ce travail;

✓ Tous les membres de jury ayant accepté de juger et examiner ce présent travail ;

✓ Tous les enseignants au sein du Département Gestion de l'Université d'Antananarivo de nous avoir transmis leur savoir et aussi, pour leur soutien moral et éducation durant notre parcours universitaire ;

Et pour terminer, nous tenons également à exprimer notre profonde reconnaissance à nos parents pour leur soutien moral et financier, et aussi tous ceux qui ont participé à l'élaboration de ce mémoire.

AVANT-PROPOS

Pour finir notre étude universitaire, nous avons eu l'opportunité de faire des recherches et de mettre en exergue tous les savoirs et connaissances qui ont été acquis lors de ces dernières années successives dans le département Gestion de l'Université d'Antananarivo. Comme sanction, et par le biais de ce présent mémoire, nous pouvons obtenir après notre diplôme de Master en sciences de gestion. Pour ce faire, nous avons étudié le cas d'une entreprise que nous jugeons particulière. En raison de la confidentialité et du secret professionnel, nous ne sommes pas en mesure de divulguer le nom de l'entreprise ainsi que certaines informations particulières concernant son activité. Par contre, nous avons l'assurance que toutes ces conditions n'affectent les résultats recueillis lors de notre intervention et lors de la rédaction de cet ouvrage. En ce sens, nous tenons à préciser aussi que ce n'est pas une entreprise en phase de démarrage (nouvellement créée), mais c'est juste deux entreprises qui sont en fusion par absorption. La continuité de l'exploitation, la coutume, la clientèle ainsi que les savoir-faire ne doivent pas être remise en cause. En outre, les chiffres dans les états financiers et dans les autres résultats ont été arrondis pour les raisons que ces derniers sont des informations confidentielles et certains dirigeants ne veulent pas les dévoiler pour des raisons particulières.

RESUME

La tenue de la comptabilité ainsi que l'élaboration des états financiers ont pour seul objectif la réglementation fiscale pour certaine entreprise. La non-fiabilité des informations issues des états financiers met en cause la crédibilité du diagnostic financier inspirant les dirigeants à prendre des décisions non appropriées à la situation réelle de son entreprise. De ce fait, par le biais de cet ouvrage, nous tenons à orienter les dirigeants de voir l'importance d'un diagnostic financier en étudiant le cas d'une entreprise particulière et de contribuer à l'amélioration de sa situation financière. Nous espérons alors que les irrégularités sur l'équilibre financier de l'entreprise soient détectées à partir de la structure de son besoin en fonds de roulement et le niveau de rentabilité de l'activité de l'entreprise soit apprécié à partir de l'analyse de son Excédent Brut d'Exploitation. Pour l'obtention de ces résultats attendus, l'étude s'est d'abord portée dans un cadre théorique. Après avoir fourni les éléments conceptuels tels que les protocoles de recherche, les ouvrages et les documents essentiels, elle s'est suivie d'une descente sur terrain ce qui a permis de confronter la théorie à la réalité. Nous allons donc aborder les thématiques suivantes : diagnostiquer la situation financière de l'entreprise à l'aide d'un **diagnostic financier** afin d'améliorer sa **performance financière**.

Mots clés: diagnostic financier, performance financière, équilibre financier, niveau de rentabilité, structure du besoin en fonds de roulement.

ABSTRACT

The holding of the accounting as well as the development of the financial states have for only objective the fiscal regulation for certain enterprise. The unreliability of the information descended of the financial states questions the credibility of the financial diagnosis inspiring the leaders to take non suitable decisions to the real situation of her enterprise. Of this fact, by the slant of this work, we are anxious to orient the leaders to see the importance of a financial diagnosis while studying the case of a particular enterprise and to contribute to the improvement of her financial situation. We hope whereas the irregularities on the financial balance of the enterprise are detected from the structure of her need in fund of rolling and the level of profitability of the activity of the enterprise is appreciated from the analysis of her Raw Excess of exploitation. For the obtaining of these results waited, the survey first carried itself in a theoretical setting. After having provided the conceptual elements as the protocols of research, the works and the essential documents, it followed by a coming down on land what permitted to confront the theory to the reality. Several factors can generate the difficulty of the enterprise and we are not able to counted them in a restrictive manner. This situation can question the survival of the enterprise again. Of this fact, by the slant of this memory, we are going to study the case of an enterprise confronted to difficulties of several natures, questioning the everlastingness of her activity again. We are going to approach the thematic therefore following: to diagnose the financial situation of the enterprise with the help of a **financial diagnosis** in order to improve her **financial performance**.

Key words: financial diagnosis, financial performance, financial balance, level of profitability, structure of the working capital need.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	i
AVANT-PROPOS.....	ii
RESUME.....	iii
ABSTRACT.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I. MATERIELS ET MEHODES.....	5
CHAPITRE I. MATERIELS.....	6
Section 1. Description de la zone d'étude.....	6
Section 2. Cadre théorique de l'étude.....	9
CHAPITRE II. METHODES.....	15
Section 1. Méthodes de collecte et traitement des données.....	15
Section 2. Démarche de vérification des hypothèses et leur modélisation théorique.....	19
Section 3. Limites et chronogramme des activités.....	22
CONCLUSION PARTIELLE DE LA PREMIERE PARTIE.....	24
PARTIE II. RESULTATS.....	25
CHAPITRE I. EQUILIBRE FINANCIER.....	26
Section 1. Évolution du FR et du BFR.....	26
Section 2. Relation entre l'autofinancement et le BFR.....	28
Section 3. Ratios de rotation.....	30
CHAPITRE II. RENTABILITE DE L'ENTREPRISE.....	32
Section 1. Rentabilité issue de l'EBE.....	32
Section 2. Rentabilité issue du résultat.....	35
CONCLUSION PARTIELLE DE LA DEUXIEME PARTIE.....	39
PARTIE III. DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	40
CHAPITRE I. DISCUSSIONS.....	41
Section 1. Discussions sur l'équilibre financier.....	41
Section 2. Discussions sur la rentabilité.....	46
CHAPITRE II. RECOMMANDATIONS.....	50
Section 1. Recommandations relatives à l'équilibre financier de l'entreprise.....	50
Section 2. Recommandations relatives à la rentabilité de l'entreprise.....	54
Section 3. Recommandations relatives à la performance financière de l'entreprise.....	54
CONCLUSION PARTIELLE DE LA TROISIEME PARTIE.....	56
CONCLUSION GENERALE.....	57

LISTE DES ABREVIATIONS

BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CA	Chiffre d'Affaires
CAF	Capacité d'Autofinancement
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
FR	Fonds de Roulement
IPSAS	Public Sector Accounting standards Boards
LT	Long Terme
PCG	Plan Comptable Général
PME	Petites et Moyennes Entreprises
SAU	Société Anonyme Unipersonnelle
TN	Trésorerie Nette
TUT	Taxe Unique de Transaction
VA	Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1:	Méthodologie des cinq pourquoi :	17
Tableau n° 2:	Chronogramme des activités.....	23
Tableau n° 3:	Évolution du FR des trois dernières exercices	26
Tableau n° 4:	Évolution du BFR et de la Trésorerie des trois dernières exercices.....	27
Tableau n° 5:	Relation entre CAF, Autofinancement et BFR	29
Tableau n° 6:	Calcul des ratios de rotation.....	30
Tableau n° 7:	Analyse des ratios de profitabilité et de rentabilité brute	33
Tableau n° 8:	La capacité de l'EBE à couvrir les dotations aux amortissements annuelles et les frais financiers.	35
Tableau n° 9:	Ratios de la rentabilité économique	36
Tableau n° 10:	Rentabilité financière	37
Tableau n° 11:	Analyse approfondie du comportement des éléments constitutifs de l'EBE	46
Tableau n° 12:	Recommandations sur l'équilibre financier en 2015	52
Tableau n° 13:	Recommandations sur la mauvaise gestion des actifs de l'entreprise	53

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1: Organigramme de l'entreprise	8
Figure n° 2: Modélisation des variables explicatives et de la variable à expliquer.....	22
Figure n° 3: Schéma récapitulatif des deux tableaux	28
Figure n° 4: Évolution de l'EBE et le CA.....	34
Figure n° 5: Relation entre la rentabilité économique et la rentabilité financière.....	37
Figure n° 6: Les deux cas probables de la hausse du crédit fournisseur en 2014	42
Figure n° 7: Les causes de l'insuffisance de la couverture de l'autofinancement au BFR.....	44
Figure n° 8: Cause probable de la variation des créances clients.....	45
Figure n° 9: Le poids de l'amortissement et des frais financiers par rapport à l'EBE	48
Figure n° 10: Les écarts entre l'analyse de rentabilité issue l'EBE et la rentabilité issue du résultat.....	48

INTRODUCTION

Quels que soient leurs régimes politiques ou les niveaux de développement économique et industriel, les PME sont considérées comme des entreprises aux multiples vertus : adaptabilité, flexibilité, créativité, ambiance de travail conviviale.... Les causes de ce développement ne sont pas uniquement économiques, ce mouvement exprime aussi une tendance profonde d'évolution de la société vers la renaissance des valeurs personnelles, le rejet du gigantisme, une aspiration à la décentralisation et là l'abandon des systèmes taylorisant. Même dans les pays à idéologie Marxiste, où les PME ont longtemps été délaissées au profit des très grandes structures centralisées et étatiques, les entreprises de petite taille sont désormais au cœur des politiques de restructurations et de transitions vers l'économie de marché. L'entreprise est au cœur de l'activité économique d'un pays. Quel que soit sa forme juridique, son mode de fonctionnement ou encore son objet, elle contribue à la croissance du pays dans lequel elle exerce. L'intensification du rôle des petites et moyennes entreprises se fait sentir dans plusieurs pays industrialisés.

Les PME occupent une place importante dans la vie socioéconomique de Madagascar. En effet, plus de 80%¹ des entreprises identifiées à Madagascar sont des micros, petites et moyennes entreprises. Pour un pays en voie de développement comme Madagascar, il est souvent dit que l'avenir de l'économie repose sur le développement des PME. Mais, lors d'une récente rencontre entre opérateurs économiques (notamment les exportateurs), il a été constaté que l'environnement institutionnel des entreprises n'est guère propice à cet épanouissement. L'une des problématiques majeures rencontrées par les PME c'est leur difficulté de concurrencer certaines industries oligopolistiques. En conséquence, il y a peu de concurrence dans certains domaines d'activité. Cette situation découle de deux facteurs, d'une part, de nombreuses entreprises que l'on peut considérer en position de force ont du mal à accepter le libéralisme actuel, et d'autre part, en raison de la faiblesse de leurs capacités financières.

¹ http://www.cci.mg/index.php?p=journaux&id=28&id_det=3787 consulté le 10 juin 2016

Le contexte actuel regorge de difficultés qu'elles soient financières, techniques ou encore managériales. Aucune structure n'est épargnée même si chaque cas est différent. Chacune réagit à ces difficultés avec les moyens qui lui sont à disposition (ressources internes, appuis externes, etc.). Les difficultés ne conduisent pas automatiquement à l'échec. Cela peut simplement être synonyme d'une période de crise permettant un meilleur renouveau par la suite. « L'identification des causes de la défaillance n'est pas évidente, puisqu'on ne saurait énumérer de manière limitative les facteurs qui la provoquent »².

En réalité, l'établissement des états financiers sont actuellement, pour la plupart des PME, une question de réglementation des exigences fiscaux (pour les diverses déclarations) pour éviter les diverses pénalités de la contribution. Peu d'entre eux utilisent ses états financiers comme un outil de prise de décision. Un diagnostic financier est alors un outil d'analyse indispensable pour toute entreprise mais surtout pour celles des entreprises qui ont des activités saisonnières. Il permet de suivre l'évolution de sa situation financière d'une période à une autre et favorise sa capacité à réagir judicieusement aux multiples événements imprévisibles qui handicapent sans relâches son essor. Les signes préoccupants et les risques éventuels d'une défaillance ou de déséquilibre devront être identifiés à l'aide de différentes analyses. De ce fait, l'entreprise devra alors appréhender suffisamment ses éventuels risques et de se doter de moyens utiles au redressement de sa situation financière. À cet égard, il est important de montrer que le diagnostic financier joue un rôle capital dans l'amélioration la performance financière d'une entreprise, et ainsi, contribue à la réussite de cette dernière.

La négligence de l'aspect financier implique alors des déséquilibres sur certain poste du bilan. Par conséquent, la rentabilité à court terme est privilégiée au détriment de la rentabilité à plus longue échéance, ce qui explique la faiblesse ou l'absence de prévisions à long et moyen terme et accentue la faiblesse des PME. De ce fait, la notion de rentabilité n'est pas claire. La décision concernant la stratégie financière dépend souvent du tempérament du chef d'entreprise et du degré de ses motivations.

²https://www.google.mg/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiCp7yqgf_OAhWRzRoKHRcxCvwQFggjMAE&url=https%3A%2F%2Ftel.archives-ouvertes.fr%2Ftel-00759632%2Fdocument&usg=AFQjCNGoPaEYqKN1bCcOgUuOdeEMbO3BCw&sig2=uW8SQkfXj5n6REevTHt6kg&bvm=bv.131783435,d.d2s

Tous ces contextes et réalités contradictoires nous incitent donc à choisir d'étudier notre thème qui n'est autre que : « **DIAGNOSTIC FINANCIER, UN FACTEUR CLE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE** ». En principe, les difficultés ne surviennent pas brutalement, en effet, avant qu'une entreprise soit déclarée en faillite, elle est confrontée à des difficultés financières de gravité croissante: défaut de paiement d'une dette, insolvabilité temporaire, pénurie de liquidité, etc. Compte tenu de l'importance et de l'intérêt que porte un diagnostic financier, une entreprise présentant un ensemble de signes préoccupants doit avoir une chance de se mettre en marche. La question principale autour de laquelle va s'articuler l'étude est donc: **Comment, à travers d'un diagnostic financier, peut-on améliorer la performance financière d'une entreprise ?**

Pour répondre à cette problématique, nous la décomposons en questions de recherches spécifiques suivantes :

➤ **L'équilibre financier de l'entreprise dépend-il de la structure de son besoin en fonds de roulement ?**

➤ **De quelle façon, l'analyse à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation permet-elle d'apprécier le niveau de rentabilité de l'activité de l'entreprise ?**

De ce fait, l'intérêt de cette recherche est donc de **Contribuer à l'amélioration de la situation financière de l'entreprise à travers d'un diagnostic financier.**

Afin de nous orienter vers l'atteinte de cet objectif, nous avons alors ressorti deux objectifs spécifiques, le premier est d'**améliorer l'équilibre financier de l'entreprise** et le second, c'est de **Contribuer à l'amélioration de la rentabilité de l'activité de l'entreprise**. Découlant de ces objectifs spécifiques, nous avons deux hypothèses à vérifier tout au long de notre étude, à savoir :

➤ **« La santé de l'équilibre financier de l'entreprise dépend de la structure de son besoin en fonds de roulement. »**

➤ **« Le niveau de rentabilité de l'activité de l'entreprise est apprécié à partir de son excédent brut d'exploitation. »**

Dans ce qui suit, nous essayerons de définir les moyens que nous avons utilisés pour l'accomplissement de notre travail : cet ouvrage sera réalisé par la méthode IMMRED (Introduction, Matériels et Méthodes, Résultats et Discussion), correspondantes aux résultats obtenus. Pour réunir les informations contenues dans cette étude, nous avons procédé à la recherche documentaire en nous référant particulièrement aux enseignements du cours

pendant notre cursus à l'université et aux divers ouvrages cités en bibliographie. Ces éléments théoriques vont décrire les connaissances principales ainsi que les différents courants impliqués, ce qui permet de mettre en relief convergences et divergences.

La première partie se divise en deux chapitres qui sont les matériels et les méthodes utilisés pour l'accomplissement de ce mémoire. Dans le chapitre premier, nous allons décrire notamment le déroulement du travail effectué et les supports utilisés. Il s'agit de la description du sujet de l'étude, l'approche théorique et la méthodologie utilisée pour la collecte des données et les supports utilisés. Quant au second chapitre qui n'est autre que les méthodes, nous allons apporter des diverses approches théoriques touchant notre thème. La deuxième partie de notre travail comprend la présentation des résultats obtenus dont ils représentent de façon précise, claire et concise le fruit de la recherche selon des matériels et des méthodes appropriés. Cette partie comprend notamment les résultats obtenus à partir des états financiers des trois dernières années de l'entreprise et des analyses de ses résultats. La dernière partie de notre ouvrage sera consacrée aux discussions et recommandations. Divisée en deux chapitres distincts, nous allons y trouver l'interprétation des faits existants ainsi que la proposition de solution pour résoudre les problèmes en question.

Enfin, la conclusion générale sera consacrée au rappel des grandes lignes de la démarche suivie, de la présentation synthétique des résultats les plus significatifs et des limites rencontrées. Elle indiquera non seulement les implications pratiques auxquelles peut donner lieu ce travail mais également les perspectives de recherches nouvelles vers lesquelles il peut conduire.

PARTIE I. MATERIELS ET METHODES

Ce travail de recherche se réalise par la mobilisation de tous les dispositifs nécessaires pour collecter les informations sur le thème donné. Il s'agit des moyens et des outils permettant de rassembler les informations dans le contexte de l'étude et l'objet du mémoire. Cette première partie nous permettra alors de fournir les détails de tous les outils et moyens qui ont permis l'accomplissement de cette recherche. Elle présente ici donc les différents matériels et méthodes utilisés pour parvenir aux résultats obtenus afin de procéder ensuite à leurs analyses. Le premier chapitre fera l'objet de la présentation de l'ensemble des techniques, des moyens, des matériels et le second chapitre concernant les méthodologies de recherche utilisés pour entreprendre ce présent mémoire.

CHAPITRE I. MATERIELS

Un travail de recherche nécessite un milieu à explorer. D'où, le milieu choisi nous permet de faire une étude sur terrain et de mieux focaliser le domaine à exploiter. Ce premier chapitre est divisé en deux sections à savoir : la description de la zone d'étude et des cadres théoriques concernant les mots clés du thème. Dorénavant, il est fondamental d'attaquer la première section qui n'est autre que la description de la zone d'étude.

Section 1. Description de la zone d'étude

Il nécessite de présenter avant tout la zone où l'étude s'est passée. De ce fait, nous avons effectué un stage dans une entreprise dénommée « X ». Cette section consiste donc à la présentation générale de cette entreprise ainsi qu'à la justification du choix de la zone d'étude.

1.1 Présentation de l'entreprise

Nous débutons par la présentation de l'entreprise qui n'est autre que la zone d'étude. Cette sous-section nous fera découvrir l'entreprise étudiée avec les informations que nous jugeons nécessaires pour la présentation générale et aussi dans le respect de la condition d'anonymat de l'entreprise. Nous commencerons d'abord par l'historique avant d'entrer dans les détails.

1.1.1 Historique

Au capital de 2 000 000 MGA³ et en tant que Société Anonyme Unipersonnelle (SAU), cette entreprise est créée en 2013 par fusion par absorption d'une certaine société que nous appelons « X ». Cette opération de fusion a entraîné une dissolution sans liquidation de la société absorbée et la transmission universelle de son patrimoine à la société absorbante. Vu son statut juridique, la société ne comprend qu'un seul actionnaire, ainsi que toutes les décisions qui doivent être prises en assemblée sont prises par l'actionnaire unique⁴. Parmi les meilleurs dans le monde de création et sans tenir en considération la fusion de l'entreprise, elle est aussi l'une des anciennes dans ce secteur.

1.1.2. Secteur d'activité de l'entreprise

Dans le monde de la confection et exportation d'articles artisanaux, l'activité principale de l'entreprise étudiée se trouve dans le secteur artisanal. L'avenir possible de ce secteur spécifique s'est régulièrement posée depuis l'émergence de l'économie industrielle. La maîtrise et la conservation des savoir-faire sont des facteurs clés de succès dans ce type d'activité ainsi que la continuité des recherches pour offrir des nouveaux produits aux clients. L'entreprise étudiée bénéficie aussi du régime de zone franche régit par la Loi n°89-027 modifiée et complétée par la loi n°91-020. L'article 09 Paragraphe 02 de cette loi stipule qu'« *une entreprise industrielle de transformation ou une entreprise de production intensive de base doit destiner la totalité de sa production à l'exportation et satisfaire aux critères propres à son secteur d'activité lesquels sont définis par décret* ».

En ce qui concerne la tenue de comptabilité, l'article 21 stipule que « *Les États financiers des entreprises bénéficiant du régime de zone franche, sont établis selon les normes du plan comptable en vigueur à Madagascar* ». En suivant les normes du PCG 2005, la monnaie de tenue de compte est donc en « Ariary », c'est pour cette raison que l'article 19 de cette loi précise que l'entreprise est tenue d'ouvrir un compte spécial en Franc malgache auprès d'une banque locale. Des faveurs par rapport à celles des autres entreprises ont été octroyés pour ces entreprises, suivant l'article 41 : « *Les biens et services exportés à l'étranger par les entreprises bénéficiant du régime de zone franche sont exonérés de tous droits et taxes à l'exportation* ». Pour celles des importations, telles que les matériels et

³ Documentation interne de l'entreprise, consulté le 12 juin 2016.

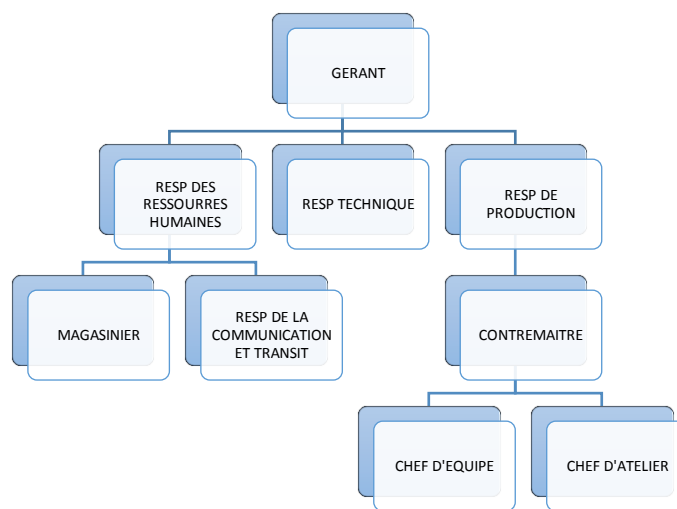
⁴ Loi 2003-036 du 30 janvier 2004 sur les sociétés commerciales, Art 579.

équipements nécessaires à la contribution de l'exportation sont exonérés de : droit de douanes, taxe d'importation, taxe de consommation, de taxe unique de transaction (TUT).

1.1.3. Structure organisationnelle

Mintzberg H définit la structure comme « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches* ⁵ ». Comme toute organisation, l'entreprise possède sa propre structure étant représentée graphiquement par l'organigramme ci-après :

Figure n° 1: Organigramme de l'entreprise



Source : Documentation interne, 2016

1.2 Justification du choix de la zone d'étude

La réalisation de cette étude constitue pour nous un motif personnel. En effet, en étant étudiant en Finances et Gouvernance d'Entreprise, nous estimons que la présente étude nous permettra d'évoluer dans le monde de la finance et de la comptabilité et aussi d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration de la situation financière de l'entreprise étudiée. Nous avons étudié le cas d'une seule entreprise pour mieux apprécier sa situation financière et de bien mener un diagnostic financier contribuant à l'amélioration de sa performance financière. Pour ce faire, notre étude s'est focalisée dans les petites et moyennes entreprises (PME).

⁵ Mintzberg. H, « Structure et dynamique des organisations, éd. d'organisation, Paris, 1982, p.26

Choisies par ses faibles dimensions, elles sont facilement identifiables et plus lisibles car tout au long de notre stage au sein de cette entreprise, nous avons pu vivre et sentir en même temps avec le personnel, des différentes circonstances qui est aussi la raison d'être de notre thème.

Cette première section nous a permis de présenter la description globale et la justification de l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre étude. D'une part, elle illustre les activités et la structure organisationnelle de la zone d'étude et de son secteur d'activité ; d'autre part, la justification du choix de notre thème, de l'entreprise et de son secteur d'activité. Nous allons présenter dans la section suivante le cadre théorie portant sur le thème étudié.

Section 2. Cadre théorique de l'étude

Des théories touchant notre thème ont été amenées afin d'avoir un bon départ pour la réalisation de cet ouvrage. Ces théories servent à conceptualiser et à expliquer un ensemble d'observations systématiques relatives à des phénomènes et à des comportements complexes⁶. Elles servent également à découvrir un fait caché. Il s'agit donc d'une construction de l'esprit élaborée à des observations systématiques de quelques aspects de la réalité⁷. Cette section a pour objet d'apporter des théories touchant le diagnostic financier, ses éléments constitutifs et la performance financière.

2.1 Cadre théorique sur le diagnostic financier

Un diagnostic financier consiste à faire un point sur la situation financière d'une entreprise de façon à détecter les symptômes révélateurs de phénomènes en évolution, susceptibles de restreindre l'atteinte des objectifs et des buts qu'elle s'est donnée. Ces symptômes peuvent également mettre en péril ses prévisions d'activités et qui pourraient entreprendre ensuite des mesures correctives de ces objectifs ainsi que les prévisions⁸. La réalisation d'un diagnostic financier est basée sur l'analyse historique des états financiers d'une entreprise. Ce diagnostic permet d'étudier la performance globale d'une entreprise au

⁶ Gilles W, « Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc ? », Communication et organisation [En ligne], 10/1996, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 01 juillet 2016. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1873> consulté le 12 juillet 2016.

⁷ Gilles W, « Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc ? », Communication et organisation [En ligne], 10/1996, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 01 juillet 2016. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1873> , consulté le 01 Août 2016.

⁸ Teller.R, « Contrôle de gestion et budget », éd. Dalloz, Paris, p.159.

fil du temps⁹. Selon Elie COHEN, le diagnostic financier constitue « *un ensemble de concepts, des méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité des performances* ¹⁰ ».

2.1.1. Objectif du diagnostic financier

Un diagnostic financier a pour objectif d'étudier la situation de l'entreprise, d'interpréter les résultats afin d'y prendre les décisions qui impliquent des flux monétaires. Son but est de porter un jugement destiné à éclairer les actionnaires, les dirigeants, les salariés et les tiers sur l'état de fonctionnement d'une firme, face aux risques auxquels elle est exposée en se servant d'informations et des sources externes¹¹. En outre, il a aussi comme objectif d'utiliser les ressources limitées d'un agent économique de la façon la plus efficace possible. BERZILE Rejean¹² distingue trois décisions essentielles pouvant être prises sur base de la gestion financière, à savoir : la décision d'investir ; la décision de financer l'entreprise ; et la décision de distribuer les dividendes.

2.1.2. Démarche du diagnostic financier

Selon **Dov OGIEN**, « *Le diagnostic s'effectue à partir des états financiers du passé dans une optique dynamique et comparative. On recueille ces documents sur les deux ou trois derniers exercices afin d'étudier l'évolution de la société et de comparer les performances dans le temps. Cette comparaison se fait à l'aide des ratios* ¹³ ». Ces informations recueillies devront être alors fiables pour être pertinentes dans toutes les étapes du diagnostic. En effet, la réalisation d'un diagnostic financier est basée sur l'analyse historique des états financiers d'une entreprise¹⁴.

⁹ <http://www.dynamique-mag.com/article/realiser-diagnostic-financier-archive-comment-pourquoi.6271>, consulté le 15 Juillet 2016.

¹⁰ Cohen, E. « Analyse financière et développement financier, éd. Edicef, Paris, 1977, p.254.

¹¹ Refait. M., L'analyse financière, que -sais-je, P.U.F, Paris, 1994, p.3.

¹² Vernimmen. P., Finance de l'entreprise, 2^e éd. Dalloz, Paris, 1996, p.174.

¹³ Ogien. D, « Gestion financière de l'entreprise », 2^{ème} éd, Dunod, 2011, p.132.

¹⁴ « Réaliser un diagnostic financier de son activité : Comment ? Pourquoi ? », <http://www.dynamique-mag.com/article/realiser-diagnostic-financier-activite-comment-pourquoi>, consulté le 27 juillet 2016.

2.1.3. Éléments du diagnostic financier

Plusieurs éléments entrent en jeu pour faire un diagnostic financier d'une entreprise. Des éléments internes qu'externes contribuent donc dans l'accomplissement de ce dernier qui devront d'abord faire l'objet d'une approche théorique avant d'être appliqués. Les éléments ci-après vont alors entrer en relation afin de former un système : les états financiers et l'analyse de ces derniers.

➤ Les états financiers

Pour analyser les données, nous nous sommes servis des états financiers. Selon le PCG 2005, « *les états financiers sont une représentation financière structurée de la situation financière et des transactions conduites par une entité (...)*¹⁵ ». Pour l'International Public Sector Accounting Standards Board (IPSAS) « *les états financiers sont une représentation structurée de la situation financière et de la performance financière d'une entité*¹⁶ ». Elles sont utilisées, de manière plus précise, pour désigner les documents essentiels établis afin de juger la situation d'une société¹⁷. L'objectif des états financiers est alors de fournir des informations sur la situation financière, la performance financière et les flux de trésorerie de l'entité qui soient utiles à un large éventail d'utilisateurs pour la prise des décisions et l'évaluation en matière d'allocation de ressources¹⁸.

➤ L'analyse des états financiers

Cette analyse constitue le noyau classique du diagnostic d'entreprise. C'est une approche traditionnelle qui s'intéresse à la structure financière de la firme. Elle repose sur l'observation d'un bilan arrêté à une donnée concernant le passé¹⁹. Dans cette optique, il est considéré comme une photo de ce que l'entreprise possède et de ce qu'elle doit à cette date-là. En outre cette situation présentée n'est valable que pour la date à laquelle les états financiers sont présentés.

¹⁵ Art 113-1 PCG 2005.

¹⁶ IPSAS1, p.38.

¹⁷ www.morning-meeting.com, consulté le 01 juillet 2016.

¹⁸ IPAS1, p.38.

¹⁹ : Friederich et al. « DSCG4: Comptabilité et audit – Manuel et applications », éd Foucher, p 112.

a) L'analyse du bilan

Un bilan n'est qu'une photographie de la situation patrimoniale à la fin d'un exercice. Cette photographie ne fournit pas d'information sur la rentabilité d'une affaire mais elle donne des renseignements intéressants sur son indépendance financière et sur les possibilités qu'elle possède pour financer correctement son développement²⁰. Cette analyse devrait donner la possibilité de détecter les dangers qui pourraient menacer l'entreprise et de répondre à trois questions, à savoir²¹ :

- L'entreprise a-t-elle réussi à financer son besoin en fonds de roulement par son fonds de roulement ?
- Dans la négative, pourrait-elle substituer des emprunts à long terme à ses dettes à court terme ?
- Pourrait-elle réduire son besoin en fonds de roulement ?

b) L'analyse du compte de résultat

Si un bilan donne une vision statique de la situation d'une entreprise à la clôture d'un exercice, le compte de résultat quant à lui permet d'analyser les charges et les produits engagés durant cet exercice. Ainsi, il offre la possibilité d'étudier les sources des bénéfices ou des pertes constatées et de calculer des soldes intermédiaires de gestion²². D'autre part, il permet à des financeurs potentiels d'en connaître les performances et la rentabilité d'une entreprise²³.

➤ Notion de rentabilité

La rentabilité est la possibilité d'obtenir d'un placement de capital, un rendement financier, un avantage économique ou un bien collectif²⁴. La rentabilité d'une activité ne revêt pas nécessairement la même signification pour les différentes catégories d'agents économiques selon la rareté des ressources dont elles disposent et les rapports de production et d'échange dans le cadre desquelles elles opèrent. On distingue généralement la rentabilité financière calculée en terme monétaire et la rentabilité économique évaluée plutôt en avantage

²⁰ Robert.P « L'Art de Diriger », éd Dunod, Paris, 1995, p 85.

²¹ Idem, p 88.

²² Robert.P « L'Art de Diriger », éd Dunod, Paris, 1995, p 144-147.

²³ « Fiche pratique », <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-comptable-et-fiscal/14485/compte-de-resultat-definition-traduction.html> consulté le 20 juillet 2016.

²⁴ Lakehal.M, « Le grand Test d'économie », éd Gualino, 2008, p 214.

collectif²⁵. Cette notion de rentabilité est intimement liée à celle de bénéfice et s'applique notamment aux entreprises mais aussi à tout autre investissement d'une manière générale. La rentabilité est donc le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir²⁶. Pour l'actionnaire, le résultat c'est d'abord le dividende qui lui est versé ; pour le financier, c'est le bénéfice ; pour l'État, c'est le bénéfice avant impôt. Quant aux entreprises, il peut s'agir des capitaux propres, des capitaux permanents ou aussi de l'actif économique. En bref, chaque indicateur a sa logique et correspond à une conception de l'efficacité de la firme.

➤ Équilibre financier

C'est l'harmonisation des ressources et des emplois figurant au bilan qui découle de la règle dite de l'équilibre financier minimum. Cette règle s'énonce de la manière suivante : « les capitaux utilisés par une entreprise pour financer une valeur de l'Actif, doivent rester à la disposition de l'entreprise pendant un temps qui correspond au moins à celui de la durée de la valeur de cet Actif²⁷ ». La règle de l'"équilibre financier" exige que les capitaux utilisés par l'entreprise pour acquérir des biens (immobilisation, stock, crédit clients) restent à la disposition de l'entreprise pendant une durée qui correspond à la durée de vie ou d'utilisation du bien acquis²⁸.

2.2 Cadre théorique sur la performance financière

La performance comme étant l'association de l'efficacité et de l'efficience, d'où l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis ; et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats²⁹. Alors la performance financière peut être définie comme l'atteinte des objectifs financiers à moindre coût. Elle regorge plusieurs aspects en l'occurrence l'efficacité, l'efficience et l'économie.

²⁵ <http://brises.org/notion.php/taux-rentabilité/taux-profit/rentabilité/notld/38/notBranch/38/> consulté le 17 Juillet 2016.

²⁶ Yeglem.J, Philipps. A, « Analyse comptable et financière, éd Dunod, Paris, 1995, p 90.

²⁷ Alphonse.P, "Cours d'économie de l'entreprise", éd. CRP Kinshasa 1984, p.46.

²⁸ <http://www.ipcf.be/Index.asp?Idx=1605> consulté le 25 Août 2016.

²⁹ Mallot J.L et Jean C., "L'essentiel du contrôle de gestion", éd d'organisation, Paris, 1998, p.182.

La mesure de la performance requiert des données qui s'inscrivent sur une dynamique de gestion. Elle peut se faire suivant une série chronologique. Elle permettra d'obtenir une synthèse des états financiers et une série d'indicateur dit de performance financière³⁰. L'évaluation de la performance financière s'effectue principalement à travers les indicateurs de performance financière. Ces indicateurs n'exigent que tous les facteurs susceptibles d'affecter le résultat soient pris en compte. Les indicateurs de performance sont des grandeurs financières permettant de mesurer la performance des entreprises en valeur monétaire et de représenter les progrès et les points faibles de l'entreprise. Ces indicateurs sont multiples et dépendent d'une organisation à une autre, mais de manière générale, ces indicateurs peuvent être regroupés en indicateurs de structures et ceux d'activités. En effet, les indicateurs de structure sont ceux qui sont fournis par les éléments émanant du bilan tel que le fonds de roulement, la solvabilité, la liquidité, la trésorerie, tandis que les indicateurs d'activités sont des grandeurs financières tirées du tableau de formation des résultats comme : la rentabilité, le Cash-flow, l'autofinancement. L'analyse des indicateurs de performance donne des informations permettant d'identifier les problèmes potentiels ou existants, ce qui peut encourager des modifications de politique ou de méthodologie dans le but d'une amélioration des activités futures³¹.

Pour pouvoir collecter les informations jugées pertinentes, ce premier chapitre nous a permis d'étaler les matériels indispensables pour la réalisation de cet ouvrage. Nous avons donc évoqué dans la première section la présentation de la zone d'étude, de son secteur d'activité et de sa structure organisationnelle. La seconde section concerne la théorie générale du diagnostic financier et la performance financière. Si tels ont été les matériels préalables pour notre recherche, nous allons par la suite, entamer le second chapitre présentant les méthodes adoptées pour sa réalisation.

³⁰ http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0204MPCGF15.pdf consulté le 15 Août 2016.

³¹ <http://www.ipcf.be/Index.asp?Idx=1605> consulté le 25 Août 2016.

CHAPITRE II. METHODES

Il s'avère indispensable d'adopter des méthodes et techniques adéquates afin de recueillir et de traiter le maximum de données possibles nécessaires à la réalisation de ce mémoire car c'est à travers des méthodes que nous avons pu mener à bien notre étude dès le collecte des données jusqu'à l'analyse de ces dernières. De cette façon, nous sommes persuadés dès le début de notre intervention (descente sur terrain) que d'une façon méthodique notre étude touchera à ses fins. Ainsi, notre ambition c'est de pouvoir présenter notre travail d'une façon simple et intelligible. Ce deuxième chapitre est divisé en quatre sections. Ainsi, dans un premier lieu, nous allons apporter des détails concernant les provenances des données collectées. Ensuite c'est dans la deuxième section que nous allons expliquer la démarche de vérification de notre hypothèse de départ. Dans la troisième section, nous allons définir les modèles d'approche que nous avons empruntés lors de cette étude. Et pour finir, comme toute recherche scientifique, nous allons constater les limites ainsi que les difficultés rencontrées durant notre étude.

Section 1. Méthodes de collecte et traitement des données

C'est dans cette première section que nous avons apporté la façon dont les données ont été collectées et traitées. Dans une première sous-section, nous allons apporter une explication sur notre modèle d'approche ; et dans une deuxième section les méthodes de collecte de ces données. Nous allons donc maintenant parler du modèle d'approche que nous avons adopté.

1.1 Modèle d'approche

Pour pourvoir vérifier nos hypothèses de départ, nous avons opté deux approches complémentaires. La première consiste à la conduite générale de l'étude en empruntant l'approche par déduction. Et quant à la deuxième, elle est utilisée dans cette étude comme un outil conduisant à la vérification des hypothèses avancées. Nous allons tout de suite présenter successivement ces deux approches.

1.1.1 Méthode hypothético-déductive

La méthode hypothético-déductive consiste à élaborer des hypothèses en fonction d'une théorie et à examiner si les faits veulent bien se conformer à ces hypothèses ou si elles ont besoin d'un remaniement³². Cette méthode a été choisie étant donné qu'elle permet de mieux cerner le sujet à partir des hypothèses basées sur des théories existantes. Les deux hypothèses que nous avons avancées seront donc, à la fin de ce travail, vérifiées ou réfutées.

1.1.2 Méthode de cause à effet : « La méthode des 5 pourquoi »³³

Cette méthode nous est utile lors de la troisième partie de notre présentation, qui n'est autre que la « Discussions et Recommandations », car après un diagnostic financier, nous pouvons ensuite poursuivre d'autres démarches d'analyse que nous considérons comme étant des méthodes complémentaires afin de bien cerner le problème de l'entreprise. Les «**Five Whys**» ou «**Cinq pourquoi**» en français constituent une méthode utilisée pour comprendre les relations de cause à effet dans les problèmes complexes comme dans les problèmes simples. En se posant la question “pourquoi?” plusieurs fois. Originellement développés par **Sakichi Toyoda**³⁴ (1867 – 1930), il est possible de séparer les symptômes des causes d'un problème ou d'une anomalie. Le fait de répéter cette question plusieurs fois permet en effet de creuser à l'intérieur des différentes couches des symptômes un par un. La plupart du temps, l'identification de la cause d'un symptôme mènera vers une autre question. Les vrais avantages de l'utilisation de la méthode des 5 pourquoi est qu'elle permet non seulement d'identifier les causes réelles d'un problème, mais aussi d'identifier les relations entre les différentes causes des sous-symptômes³⁵. Bien que simple d'utilisation, la méthode 5 Pourquoi comporte des pièges à éviter. Dans ce contexte il est nécessaire de :

- déployer la méthode avec les personnes directement concernées par le problème afin d'identifier les véritables causes ;
- rester factuel (ou concret), rapporter ce qui s'est réellement passé clairement ;
- ne jamais travailler par déduction ou supposition de ce qui s'est passé ;
- se cantonner aux causes sur lesquelles il est possible d'avoir un contrôle.

³² Cours de Méthodologie, Master I Gestion 2013-2014.

³³ http://www.tuzzit.com/fr/canevas/5_whys_canvas consulté le 10 mai 2016.

³⁴ Fondateur de Toyota Industries et considéré comme le père de la révolution industrielle japonaise. A travers de cette méthode.

³⁵ https://www.tuzzit.com/fr/canevas/5_whys_canvas consulté le 10 mai 2016.

Tableau n° 1: Méthodologie des cinq pourquoi :

ETAPES	DESCRIPTIONS
Identifier le problème	Décrire et identifier clairement un phénomène en se posant la question « Que se passe-t-il ? »
Énoncer le problème	En répondant à la première question commençant par « pourquoi »
Trouver la cause première	La réponse à ce premier « pourquoi » est une cause symptomatique ; elle devient le nouveau problème à résoudre.
Reformuler une nouvelle question	Une nouvelle question afin de trouver le pourquoi du pourquoi
Trouver la solution	À travers chacune des réponses obtenues, en général avant le cinquième « pourquoi », les causes racines du problème sont élucidées.

Source : <https://chappenal.revues.org/79>

1.2 Méthode de collecte des données

Les données ont été collectées selon une démarche bien distincte. En premier lieu l'entretien ; en deuxième lieu nous allons faire des observations pour comparer la réalité avec les résultats obtenus ; et en troisième lieu, des recherches issues des différentes sources. Commençons d'abord par l'entretien.

1.2.1 Entretien

L'entretien nous a permis de communiquer avec les membres de l'entreprise lors de la prise de connaissance générale, nous avons pu recueillir des informations concernant l'activité et du mode de fonctionnement de l'entreprise ainsi que les différents événements et circonstances que cette dernière a traversés dans le passé. Pour donner une image naturelle à la conversation, nous avons choisi « l'entretien libre » comme type d'entretien qui, souvent utilisé dans les

récits de vie, est jugé très riche lorsqu'il est correctement mené et exploité³⁶. L'entretien s'est tenu à plusieurs reprises avec le responsable de la tenue de comptabilité de l'entreprise car en tant que membre temporaire du personnel, des conversations répétitives voire quotidiennes ne causent aucun problème. Ces entretiens sont souvent axés sur notre thème qui n'est autre que « Le diagnostic financier, un facteur clés de la performance financière d'une entreprise », c'est-à-dire, tout ce qui touche le côté finance et comptabilité. D'une manière générale, tous les entretiens se sont déroulés à merveille, sans pression ni autre contrainte.

1.2.2 Observation participante

La notion « d'observation participante », développée par Malinowski dans les années 1925 implique de la part du chercheur une totale immersion dans son terrain pour tenter d'en saisir tous les détails, toutes les subtilités, au risque de perdre une partie d'objectivité lié au manque de recul. L'expression « observation participante » tend à désigner le travail de terrain dans son ensemble, depuis l'arrivée du chercheur sur le terrain, quand il commence à en négocier l'accès, jusqu'au moment où il le quitte³⁷. Il semblerait que le jeu de l'observation participante consiste à suffisamment participer à tout ce qui se passe, sans pour autant assumer un rôle important dans le groupe étudié. En somme, être considéré comme membre du groupe sans pour autant être admis au centre des activités. Il faudrait donc à la fois se faire accepter, respecter certaines règles et trouver l'équilibre entre participation et implication.

1.2.3. Recherche documentaire

Pour l'enrichissement de notre travail, nous avons procédé à des différentes recherches y compris la recherche documentaire. Ces documents sont des ouvrages ou des cours venant des bibliothèques et de la recherche sur internet.

➤ Recherche bibliographique

³⁶« L'entretien comme méthode de recherche », http://staps.univ-lille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf, consulté le 29 juillet 2016.

³⁷ <https://chappenal.revues.org/79>, consulté le 30 juillet 2016

La recherche bibliographique a été d'une aide précieuse pour notre recherche, car elle nous a permis de réunir de nombreux renseignements traitant sur le diagnostic financier et la performance financière selon les points de vue des différents auteurs et théoriciens. Il nous a fallu recouper les données réunies afin de faire réapparaître les informations utiles au développement de notre sujet d'étude. Cette recherche nous est également permise de pouvoir trouver les outils adaptés pour l'analyse des résultats obtenus.

➤ Recherche webographique

Des revues et articles de toute sorte d'extension (PDF, doc, web) touchant notre thème ont été consultés et/ou téléchargés à travers l'internet afin de combler les informations manquantes. Ce moyen de recherche est actuellement considéré comme l'un des plus fréquenté du fait que les chercheurs diffusent leurs résultats de recherche dans différents sites web. Facilement accessible, la recherche webographie nous a beaucoup aidés dans l'éclaircissement des différents termes, des définitions, etc. La recherche webographique nous a beaucoup aidés dans le choix des livres et documents à consulter. En effet, elle nous a permis d'avoir un panorama de manuels qui traitent le sujet. De plus, elle nous a facilité la compréhension du sujet de notre thème ainsi que celle des termes avancés par la bibliographie.

➤ Théorie issue des cours

Ce sont les cours théoriques acquis depuis la première année jusqu'à la quatrième année. Il s'agit des cours sur l'organisation, principe et technique de management, méthodologie, marketing, la comptabilité, l'analyse financière,... Pour plus d'information, ces supports théoriques se trouvent dans le cours situant à la fin de ce livre.

Section 2. Démarche de vérification des hypothèses et leur modélisation théorique

Pour la vérification des hypothèses de départ, il nous est utile de modéliser la suite logique des variables entrantes dans cette vérification. Pour ce faire, nous allons parler de la démarche de vérification des hypothèses.

2.1 Démarche de vérification des hypothèses

Il s'agit de la phase critique de toute recherche, celle de l'utilisation des données et des sources collectées pour procéder à la vérification de l'hypothèse. Nous aborderons dans cette rubrique la manière de traiter les résultats issus de nos différentes méthodes de collecte d'information.

2.1.1 Démarche de vérification relative à la première hypothèse

« La santé de l'équilibre financier de l'entreprise dépend de la structure de son besoin en fonds de roulement ». Pour la vérification de cette première hypothèse, nous nous sommes basés sur les informations issues des documentations internes, des entretiens libres et des observations reçues auprès de l'entreprise afin de mieux apprécier l'évolution de son équilibre financier. Nous nous sommes également basés sur les informations issues des recherches bibliographiques et webographiques afin de consulter les différentes approches concernant le sujet. Pour le traitement de ces données, nous avons effectué une analyse financière comme outil d'un diagnostic financier.

2.1.2 Démarche de vérification relative à la deuxième hypothèse

« Le niveau de rentabilité de l'activité de l'entreprise est apprécié à partir de son excédent brut d'exploitation ». Pour la vérification de cette hypothèse, nous nous sommes basés sur les résultats issus des informations propres à l'entreprise ainsi que des observations afin de donner des idées sur son niveau de rentabilité. Ces résultats nous a permis de suivre l'évolution des différents ratios de rentabilité.

2.2 La modélisation théorique

Cette méthode présentera l'explication des hypothèses et leur traduction en variables explicatives qui sont elles-mêmes subdivisées en sous-variables explicatives et l'observation de la variable à expliquer en relation avec le diagnostic financier et la performance financière interne.

2.2.1 Explication des hypothèses

Dans notre cas, la variable à expliquer (VAE) est « **la performance financière de l'entreprise** » obtenue à partir du traitement des hypothèses traduites en variables explicatives (VE) grâce à un **diagnostic financier**. Pour ce faire, la première variable explicative (VE 1) sera « la santé de l'équilibre financier de l'entreprise dépend de la structure de son besoin en fonds de roulement », la deuxième variable explicative (VE2) sera « le niveau de rentabilité de l'activité de l'entreprise est apprécié à partir de son excédent brut d'exploitation ». Les sous-variables explicatives (SV) des variables explicatives VE 1, et VE 2 seront notées respectivement par « sous-variable 1 et sous-variable 2 ». D'autre part, « **la situation actuelle de l'entreprise** » VAE sera décelée grâce à un **diagnostic financier**.

2.2.2 Traduction des hypothèses en variable explicative

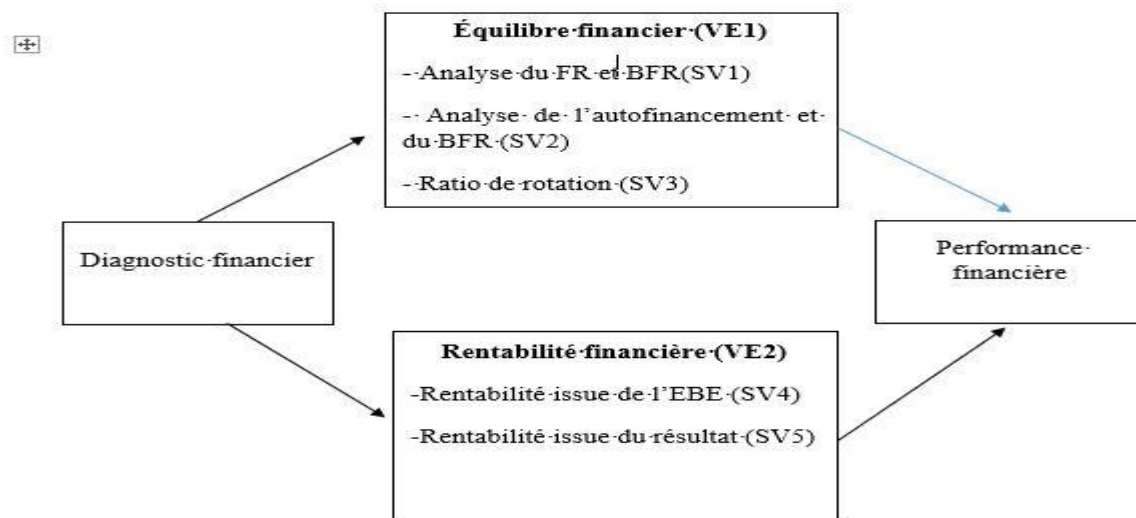
Nous avons besoin de traduire les données collectées en variables pour pouvoir les traiter plus facilement en étudiant leurs corrélations. Nous avons adopté trois variables dans notre cas : la variable à expliquer VAE, celle explicative VE et la sous-variable explicative SV. La « variable à expliquer » notée VAE sera obtenue à partir des variables explicatives et des sous-variables explicatives que nous allons présenter ci-dessous. Les « variables explicatives » quant à elles seront les variables traduites de l'hypothèse. Dans notre cas d'espèce, nous distinguons deux variables explicatives qui ne sont autre que : VE 1 et VE2.

Ces deux variables ont chacun des sous-variables pour qu'on puisse vérifier l'existence de ces hypothèses et qui sont notées par SV. Les sous variables du VE1 seront l'analyse du FR et du BFR, l'analyse de l'autofinancement et du BFR et le ratio de rotation. À cet effet, nous pouvons en déduire que le résultat de la variable à expliquer provient des variables explicatives issues de ses sous-variables. D'où l'obtention de la formule suivante :

$$\mathbf{VAE = VE\ 1 + VE\ 2}$$

Figure n° 2: Modélisation des variables explicatives et de la variable à expliquer

H.....Variables explicatives.....Variable à expliquer



Source : Auteur, 2016

Section 3. Limites et chronogramme des activités

Comme tous travaux de recherche et comme toute œuvre humaine, il est nécessaire de constater les limites afin de ne pas dire que ce travail est exempt d'erreur. Dès l'élaboration de ce thème jusqu'à sa rédaction finale, nous avons été confronté avec des différentes circonstances.

3.1 Limites de l'étude et difficultés rencontrées

Quelques remarques peuvent être apportées quant aux limites concernant la réalisation de ce mémoire. A la base théorique, certains points ne peuvent pas être approfondis du fait même du respect des conditions que nous avons déjà mentionnés dès le début qui n'est autre que la confidentialité et le secret professionnel. En effet, comme c'est un travail de recherche, le but c'est de vérifier les hypothèses posées en amont avec tous les moyens disponibles. Par contre toutes les données ne peuvent être fournies en même temps, des négociations avec des responsables de l'entreprise ont été faites afin d'enrichir les informations. Même si c'est le cas, certaines informations primordiales à nos travaux nous a été privées, ce qui nous a contraints à modifier à plusieurs reprises le plan et les grandes lignes de notre travail.

3.2 Chronogramme des activités

Le chronogramme vient du mot chronologie, c'est-à-dire liste des événements par ordre de date. Ainsi, le chronogramme des activités est la planification des activités et des tâches sous forme d'un tableau avec leurs durées d'exécutions respectives. Ce dernier offre une vue d'ensemble des activités et permet d'apprécier de manière claire le déroulement de l'investigation. Le tableau ci-dessous résume notre parcours pendant la réalisation du mémoire. Les différentes étapes pour conduire à bien l'élaboration de ce mémoire se présente dans le tableau suivant :

Tableau n° 2: Chronogramme des activités

ACTIVITES	févr-16	mars-16	avr-16	mai-16	juin-16	juil-16	août-16	sept-16
Documentation								
Elaboration du protocole de recherche								
Encadrement								
Entretien								
Traitement des données								
Rédaction								

Source : Auteur, 2016

Ce second chapitre nous a permis de montrer les méthodes utilisées que nous jugeons indispensables lors de la collecte des données. Il s'est subdivisé en trois sections bien distinctes. La première section s'est axée, en premier lieu, à la présentation des modèles d'approches à savoir la méthode hypothético-déductive, la méthode de cause à effet appelée aussi « la méthode des 5 pourquoi » ; et en second lieu, la présentation des méthodes de collecte des données tels que les entretiens, l'observation participante, les recherches documentaire et webographique. Par la suite, les démarches de vérification des hypothèses et leur modélisation théorique ont été présentées dans la deuxième section. Quant à la troisième et dernière section, elle a étalé les limites de l'étude et les difficultés rencontrées ainsi que le chronogramme des activités menées.

CONCLUSION PARTIELLE DE LA PREMIERE PARTIE

Pour pouvoir collecter les informations jugées pertinentes, cette première partie nous a permis d'étaler les matériels et les méthodes pour la réalisation de cet ouvrage. Nous avons donc évoqué la présentation de la zone d'étude, le cadre théorique et les méthodologies adoptées pour l'obtention des résultats à traiter. Alors que sans matériels et méthodes appropriés, les résultats ne seront pas obtenus et les discussions et recommandations nécessaires ne pourraient être réalisées. Après avoir présenté les matériels et les méthodes utilisés, entamons directement dans la seconde partie qui concerne les résultats obtenus au sein de l'entreprise.

PARTIE II. RESULTATS

Toute recherche doit avoir des fondements théorique et pratique dans lesquels il y a lieu d'en évoquer les résultats. Cette deuxième partie sera donc consacrée aux résultats obtenus grâce aux matériels et méthodes appliquées. Pour ce faire, elle comprend deux chapitres proportionnellement au nombre d'hypothèses posées dès le début : la première sera axée sur l'analyse de l'équilibre financier du bilan³⁸ relative à notre première hypothèse et le second, quant à lui, sera axé sur l'analyse de la rentabilité.

CHAPITRE I. EQUILIBRE FINANCIER

Pour la vérification de notre première hypothèse, nous allons évoquer trois sous-variables, à savoir : évolution du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement, analyse de la relation entre l'autofinancement et le BFR et l'analyse des ratios de rotation. Pour ce faire, nous allons diviser ce chapitre en deux sections distinctes.

Section 1. Évolution du FR et du BFR

Une situation globalement satisfaisante aujourd'hui peut cacher un risque pour l'avenir. Pour détecter ce risque et/ou des irrégularités, il convient d'étudier maintenant comment la structure du FR et celle du BFR a évolué durant les exercices écoulés. Pour suivre cette évolution, nous allons étudier ci-après trois exercices successifs.

Tableau n° 3: Évolution du FR des trois dernières exercices

Unité monétaire : en millier d'Ariary

DESIGNATION	2013	2014	2015
Capital social	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Réserves			200,00
Bénéfices avant répartition	8 930,14	45 509,04	35 666,28
Autres capitaux propres-RAN	-	8 930,14	9 239,18
TOTAL CAPITAUX PROPRES	10 930,14	56 439,18	47 105,46
Dettes long terme et moyen terme	-	-	-
TOTAL CAPITAUX PERMANENTS	10 930,14	56 439,18	47 105,46
IMMOBILISATION	4 800,20	50 769,49	210 958,92
FR	6 129,94	5 669,70	- 163 853,46

Source : Auteur, 2016

³⁸ Annexes III

Nous constatons que l'entreprise a toujours réalisé des bénéfices durant ces trois années. L'augmentation des fonds propres provient de ses bénéfices et de ses reports à nouveaux créiteurs. Contrairement à l'évolution des capitaux permanents, en 2014, le fonds de roulement a diminué de $(5\,669.70 - 6\,129.94) = \text{Ar } 460.24$ soit de -8% par rapport à celui de l'année précédente. Cette diminution est due à une augmentation de l'investissement (acquisition d'autres immobilisations) durant l'année 2014. Quant à la dernière année, nous pouvons aussi constater que les capitaux permanents n'ont pas pu trop changer alors que le fonds de roulement a beaucoup chuté en devenant négative. Cette dégradation est due à une forte augmentation de l'investissement. En ne se référant que du montant net des immobilisations, il y a une augmentation de 160 189.43 du montant des investissements.

Tableau n° 4: Évolution du BFR et de la Trésorerie des trois dernières exercices

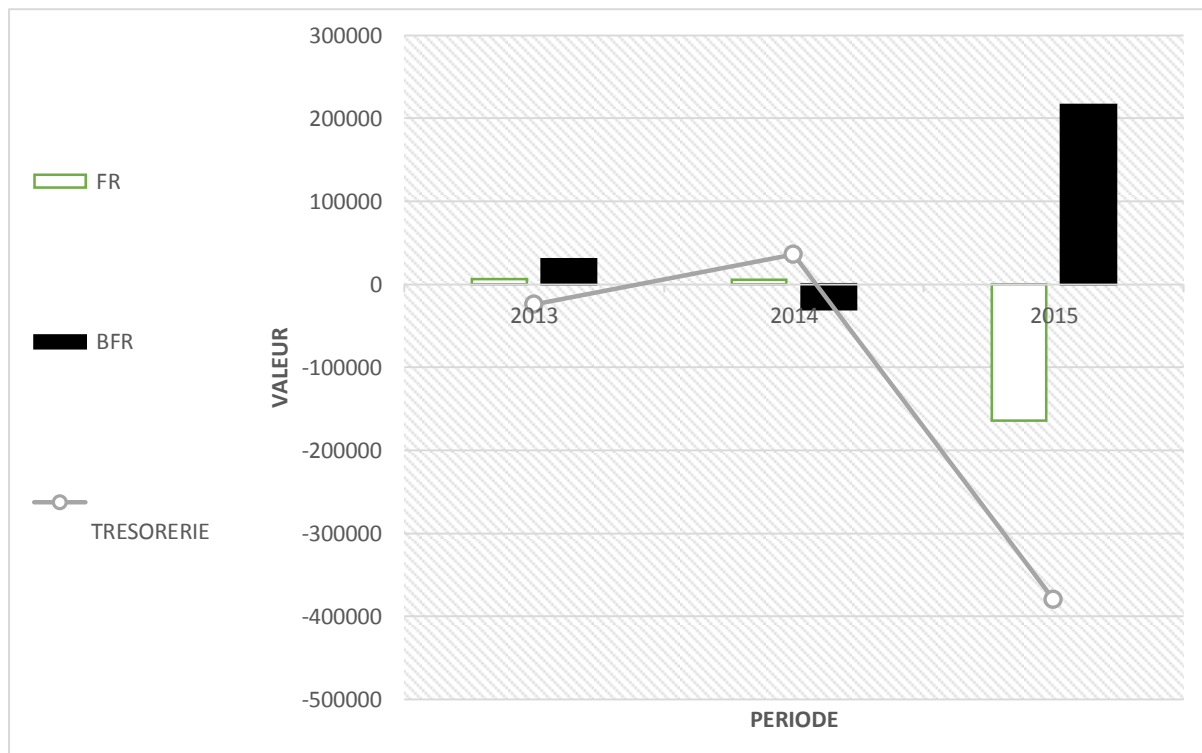
Unité monétaire : en millier d'Ariary

DESIGNATION	2013	2014	2015
FR	6 129,94	5 669,70	- 163 853,46
Stocks	-	89 545,37	333 163,66
Clients	42 374,62	405 251,90	2 119,57
Fournisseurs	11 887,73	525 127,70	119 558,81
BFR	30 486,89	- 30 330,43	215 724,42
TRESORERIE	- 24 356,95	36 000,12	- 379 577,88

Source : Auteur, 2016

Nous remarquons ici qu'entre 2013 et 2014, le Besoin en fonds de roulement a diminué d'Ar 60 817.32 soit de -199% de l'année 2013. Cette diminution est provoquée par une hausse des crédits fournisseurs de $(525\,127.70 - 11\,887.73) = \text{Ar } 513\,239.97$. Ces crédits fournisseurs peuvent être l'effet d'une bonne négociation ou bien le contraire. Entre 2014 et 2015, nous pouvons remarquer que la trésorerie a chuté de $(-379\,577.88 - 36\,000.12) = \text{Ar } -415\,518$, soit une diminution scandaleuse de $1\,154\%$ par rapport à celui du 2014. Nous allons voir dans une autre figure, un tableau récapitulant l'évolution du fonds du roulement et celui des besoins en fonds de roulement.

Figure n° 3: Schéma récapitulatif des deux tableaux



Source : Auteur, 2016

Nous pouvons voir à travers cette figure qu'en 2014 la trésorerie est positive. En cette même année, le BFR de l'entreprise a connu une diminution ayant presque la même valeur que celle de l'année 2013. En ce qui concerne notre dernière année d'analyse, nous pouvons constater une baisse considérable du FR et d'une hausse très importante du BFR.

Section 2. Relation entre l'autofinancement et le BFR

Nous savons qu'il existe une autre source d'augmentation du fonds de roulement durant un exercice, c'est l'amortissement comptable pratiqué durant cet exercice puisque cet amortissement se traduit par une diminution du montant des immobilisations, c'est-à-dire des besoins permanents. Ici, nous allons donc parler de la relation entre Capacité de l'autofinancement ou de l'autofinancement et le BFR. Nous allons donc apporter, dans cette deuxième section, des tableaux d'analyse de l'évolution de la capacité à ce que le CAF ou l'autofinancement couvre l'augmentation du BFR.

Tableau n° 5: Relation entre CAF³⁹, Autofinancement et BFR

Unité monétaire : en millier d'Ariary

ACTIF	2013	variation	2014	variation	2015
<u>ACTIF NON COURANT BRUT</u>					
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	2 686,20	5 082,00	7 768,20	5 431,20	13 199,40
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	2 330,00	42 618,57	44 948,57	176 172,17	221 120,74
IMMOBILISATIONS EN COURS	-	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	-	300,00	300,00	8 241,00	8 541,00
IMPOTS DIFFERES					
		48 000,57		189 844,37	
CAF	9 146,14		47 540,33		65 321,22
AUTOFINANCEMENT	9 146,14		2 540,33		65 321,22
NOUVEAUX EMPRUNTS					
NOUVEAUX INVESTISSEMENTS			48 000,57		189 844,37
FR	6 129,94		5 669,70		- 163 853,46
BFR	30 486,89		- 30 330,43		215 724,42
VARIATION DU BFR	30 486,89		- 60 817,32		246 054,85
<i>CAF</i> <i>Augmentation du BFR</i>			-78%		27%
<i>Autofinancement + Nouveaux emprunts</i> <i>Augmentation du BFR + Nouveaux isvestissemets</i>			-20%		15%

Source : Auteur, 2016

D'après ce tableau, nous pouvons constater que l'entreprise a fait des investissements de Ar 48 000, 57 durant l'année 2014. Cet investissement a logiquement entraîné une diminution de son fonds de roulement. Par contre, le fonds de roulement n'a changé que de $(5\,669.70 - 6\,129.94) = \text{Ar } -460,24$ soit une diminution de 8% seulement. Cette diminution a donc été amortie par ses capitaux propres par la capacité de l'entreprise à générer des résultats positifs. Pour l'année 2013, la capacité d'autofinancement déjà calculée dans ce tableau nous montre que par rapport à son besoin en fonds de roulement que cette capacité d'autofinancement est encore loin pour recouvrir son besoin en fonds de roulement alors qu'en 2014, l'entreprise a pu inverser cette situation car de Ar 9 146, 14 à Ar 47 540.33, sa capacité d'autofinancement a connue une hausse de 420% et son besoin en fonds de roulement à diminuer de 199%. Par conséquent, le ratio CAF/ Augmentation du BFR soit égale à - 0.78 et pour l'autre ratio qui n'est autre que (l'autofinancement + nouveaux

³⁹ Annexe IV

emprunts) / (Augmentation du BFR + nouveaux investissements), quant à lui, à cause de la diminution de l'autofinancement qui est devenu Ar 2 540,33 en 2014 au lieu de 9 146,14 pour l'année précédente qui est probablement due à une distribution de dividende aux actionnaires.

Concernant l'année 2015, qui est notre dernière année d'analyse, l'entreprise a encore fait des investissements valant d'Ar 189 844,37 qui, par la suite a causé une énorme chute de son fonds de roulement de – 2 990%. En outre, son besoin en fonds de roulement a aussi augmenté par rapport à celui de l'année 2014 en allant d'Ar – 30 330,43 à Ar 215 724,42. Nous pouvons aussi constater que son Capacité d'autofinancement ou son autofinancement est largement loin pour atteindre ou de couvrir son besoin en fonds de roulement. Par conséquent, les résultats des deux ratios ci-dessus indiquent des valeurs entre 0 et 1.

Section 3. Ratios de rotation

Pour approfondir l'analyse du BFR, à travers des ratios de rotation, nous pouvons voir après la cadence de rotation de ses éléments constitutifs. Ces ratios sont des indicateurs de la vitesse moyenne à laquelle respectivement payent les clients, sont réglés les fournisseurs, et tournent les stocks. Nous allons alors présenter un tableau récapitulant les détails des calculs.

Tableau n° 6: Calcul des ratios de rotation

Unité monétaire : en millier d'Ariary

ANNEE	2013	2014	2015
CA HT	725 786,71	1 797 616,47	1 396 121,26
CA TTC	870 944,05	2 157 139,76	1 675 345,51
ACHATS HT	399 021,24	963 162,83	402 495,60
ACHATS TTC	478 825,49	1 155 795,40	482 994,73
$\frac{\text{Stocks} \times 360}{\text{Achat HT consommés}}$	Jours	33 Jours	298 Jours
$\frac{\text{Clients} \times 360}{\text{CA TTC}}$	18 Jours	68 Jours	Jours
$\frac{\text{Fournisseurs} \times 360}{\text{Achats TTC}}$	9 Jours	164 Jours	89 Jours

Source : Auteur, 2016

A vue de nez, nous pouvons voir dans ce tableau que la rotation des stocks ont brusquement augmenté en 2015 en allant de 33 jours à 298 jours alors que le CA a diminué de 22% de l'année précédente. Concernant les délais de règlement des clients, le délai de règlement s'est augmenté de 50 jours en 2014 par rapport à l'année 2013. Ce qui veut dire que les délais des paiements des fournisseurs ont été probablement négociés à partir de l'année 2014.

Ce premier chapitre nous a permis de présenter, en premier lieu, l'analyse de la structure financière qui s'est focalisée principalement sur le BFR à partir duquel nous avons étudié ses caractéristiques ainsi que son évolution dans les trois années successives. Ensuite, nous avons pu évoquer la tendance de la trésorerie de la première année jusqu'à la dernière année de notre étude. En second lieu, nous avons étudié l'aptitude de l'entreprise à couvrir son BFR à travers sa CAF et/ou de son autofinancement. Ainsi, pour pouvoir apprécier la performance financière à travers un diagnostic financier, l'analyse portant sur le BFR devrait être appuyée par une autre analyse qui n'est autre que celui de l'EBE. C'est donc la raison d'être de notre prochain chapitre.

CHAPITRE II. RENTABILITE DE L'ENTREPRISE

Pour la validation de notre hypothèse, des résultats les concernant nous sommes utiles. Afin de les vérifier, deux sous-variables sont donc utilisées pour cette vérification: la première c'est la rentabilité issue de l'excédent brut d'exploitation ; et la seconde c'est la rentabilité issue du résultat. Pour ce faire, nous allons diviser ce chapitre en deux sections respectivement aux deux sous-variables.

Section 1. Rentabilité issue de l'EBE

Choisi parmi les autres situations intermédiaires du compte de résultat⁴⁰, l'excédent brut d'exploitation est un élément incontournable. L'analyse de la rentabilité issue de l'EBE permet d'établir des références de l'évolution de l'exploitation de l'entreprise. C'est un indicateur avancé de la capacité d'une entreprise à générer de la trésorerie. Pour effectuer une analyse, nous avons besoin des ratios.

1.1 Ratio de rentabilité⁴¹

L'excédent brut d'exploitation est un indicateur permettant de connaître la rentabilité réelle d'une entreprise, c'est-à-dire la rentabilité générée uniquement par son activité opérationnelle indépendamment de ses politiques d'investissement et de financement. Issus de cet excédent brut d'exploitation, nous avons utilisé deux ratios : ce sont le ratio de profitabilité et le ratio de rentabilité brute. À titre de rappel, ces ratios se calculent comme suit :

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{EBE}}{\text{CA HT}}$$

$$\text{Taux de rentabilité brute} = \frac{\text{EBE}}{\text{Capitaux investis}}$$

C'est à partir du compte de résultat que nous avons pu calculer le premier ratio alors que le second ratio est calculé en le combinant avec des informations issues du bilan. Ce premier ratio mesure le taux de profitabilité de l'entreprise en évaluant la maîtrise de son coût de l'exploitation alors que le taux de rentabilité brute mesure sa capacité à distribuer des

⁴⁰ Annexes II

⁴¹ Cours de « Analyse financière », 2010-2011

dividendes car si l'EBE est très faible voire négatif, il n'y aura pas des dividendes à distribuer. Nous pouvons alors, par la suite, les présenter dans un même tableau en intégrant les détails de calcul.

Tableau n° 7: Analyse des ratios de profitabilité et de rentabilité brute

Unité monétaire : millier d'Ariary

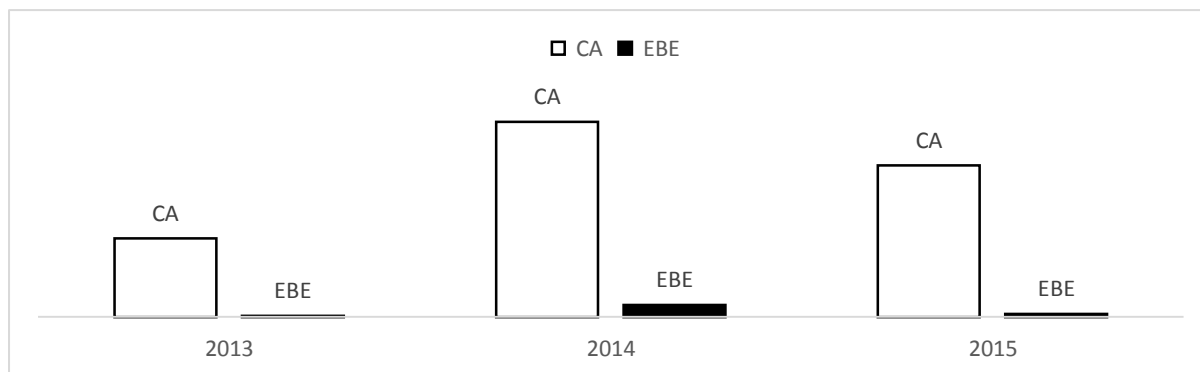
ANNEE	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires	725 786,71	1 797 616,47	1 396 121,26
Production stockée	-	-	149 554,52
Production immobilisée			
1. PRODUCTION DE L'EXERCICE	725 786,71	1 797 616,47	1 545 675,79
Achats consommés	399 021,24	963 162,83	402 495,60
Variation de stocks	-	- 89 545,37	- 94 063,77
Services extérieurs et autres consommations	180 263,26	296 086,89	562 261,76
2. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	579 284,50	1 169 704,35	870 693,59
3. VALEUR AJOUTEE	146 502,21	627 912,12	674 982,19
Charges de personnel	132 770,38	516 202,45	636 549,10
Impôts, taxes et versements assimilés	549,29	1 056,72	7 918,26
4. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	13 182,54	110 652,94	30 514,83
ACTIFS IMMOBILISES	4 800,20	50 769,49	210 958,92
BFR	30 486,89	- 30 330,43	215 724,42
CAPITAUX INVESTIS	35 287,09	20 439,06	426 683,34
$\frac{EBE}{CA HT}$	0,02	0,06	0,02
$\frac{EBE}{CAPITAUX INVESTIS}$	0,37	5,41	0,07

Source : Auteur, Août 2016

À travers ce tableau, nous pouvons voir que le ratio de profitabilité EBE/CA HT a augmenté en allant de 0.02 à 0.06. Cette augmentation est due à une augmentation en pourcentage de la proportion de l'EBE par rapport au chiffre d'affaires en année 2015. Pour cette dernière année, ce ratio présente le même taux que celui de 2013 car avec un chiffre d'affaires inférieur à celui du 2014, l'entreprise a engagé des services extérieurs, des charges de personnel supérieures et que d'une partie de ses productions sont encore en stocks. Quant aux capitaux investis, une diminution valant d'Ar 14 848,03 a eu lieu en 2014. Cette diminution est la cause de la diminution du besoin en fonds de roulement. Le ratio EBE/Capitaux investis est devenu largement supérieur à 1 pour l'année 2014, ce qui veut dire que l'EBE couvre les investissements avec l'appui de son BFR qui est négatif. Pour une

meilleure appréciation de la situation de l'entreprise en termes de rentabilité, nous allons présenter ci-dessous, à partir d'un graphe, l'évolution du chiffre d'affaires par rapport à l'excédent brut d'exploitation pour les trois années d'étude.

Figure n° 4: Évolution de l'EBE et le CA



Source : Auteur, 2016

À partir de cette figure, nous pouvons constater qu'en 2013, l'EBE est largement inférieur par rapport au chiffre d'affaires. Et pour l'année 2014, nous pouvons relever des augmentations de l'EBE proportionnellement au CA. En 2015, le CA a présenté un accroissement alors que l'augmentation en pourcentage de l'EBE reste quasiment égale à celle du 2013.

1.2 Analyse des charges que l'EBE pouvant supporter

Avant d'arriver au résultat de l'exercice, l'excédent brut d'exploitation supporte des différentes charges. Nous avons choisi d'étudier le taux de recouvrement des amortissements et des charges financières par l'excédent brut d'exploitation car ces charges présentent des caractères communs. Ce sont des charges dont certaines entreprises ignorent du fait qu'elles ne font pas l'objet d'un vrai décaissement. En ce sens, nous allons présenter un tableau figurant deux ratios mettant en exergue l'amortissement et les frais financiers par rapport à l'excédent brut d'exploitation.

Tableau n° 8: La capacité de l'EBE à couvrir les dotations aux amortissements annuelles et les frais financiers.

Unité monétaire : en millier d'Ariary

DESIGNATION	2013	2014	2015
EBE	13 182,54	110 652,94	30 514,83
Amortissement	216,00	2 031,28	29 654,94
Frais financier	2 640,06	16 257,05	19 585,79
Amortissement / EBE	0,02	0,02	0,97
Frais fin / EBE	0,20	0,15	0,64

Source : Auteur, 2016

Nous pouvons constater à travers ce tableau que les dotations aux amortissements progressent dans les trois années. Le ratio Amortissement sur EBE nous indique par la suite une progression constante pour les deux années 2013 et 2014 sauf pour l'année 2015 qui a connu une augmentation de 0.95. De même pour les frais financiers, l'évolution est quasiment constante durant les deux premières années sauf pour la dernière année une hausse considérable de 0.49 par rapport à l'année 2014. Cette hausse du taux de l'amortissement/EBE est due probablement à des acquisitions atroces des immobilisations.

Section 2. Rentabilité issue du résultat

Pour compléter la rentabilité issue de l'EBE, il est donc préférable d'élargir notre champ d'application en intégrant dans notre analyse le résultat net. Cela consiste à la prise en considération des différents produits et charges qui ne sont pas liés directement à l'exploitation. Pour ce faire, nous allons présenter dans les sous-sections qui suivent les ratios des rentabilités économique et financière qui se calculent comme suit :

$$\text{Taux de rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Actif économique}}$$

42

$$\text{Taux de rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Situation nette}}$$

43

⁴² Cours d'« Analyse financière », 2010 -2011

⁴³ Cours d'« Analyse financière », 2010 - 2011

2.1 Rentabilité économique

Pour réaliser son activité, une société possède un certain capital qui lui est nécessaire. Ce capital a un coût, d'une part lors de son acquisition, et d'autre part lors de sa durée de vie. Ce capital doit être utilisé de façon optimale afin de réaliser un résultat opérationnel positif nécessaire à la survie de la société. Le calcul de la rentabilité économique se fait en comparant les résultats générés par l'activité de la société avec les moyens mis en œuvre pour y arriver. Le détail des calculs sera présenté par le tableau ci-dessous.

Tableau n° 9: Ratios de la rentabilité économique

Unité monétaire : en millier d'Ariary

ANNEE	2013	Ecart	2014	Ecart	2015
RESULTAT NET	8 930,14	36 578,90	45 509,04	- 9 842,77	35 666,28
ACTIF ECONOMIQUE	35 287,09	- 14 848,03	20 439,06	406 244,28	426 683,34
RENTABILITE ECONOMIQUE	0,25	1,97	2,23	- 2,14	0,08

Source : Auteur, 2016

Ce tableau nous montre les taux de rentabilité économique générés par l'entreprise au cours des trois années d'étude. Si le taux est compris entre 0 et 1, ce qui veut dire que le résultat ne couvre pas les actifs destinés à l'exploitation. Et si ce taux est supérieur à 1, le résultat peut couvrir de plus les emplois liés à l'exploitation. Nous pouvons alors constater que pour les années 2013 et 2015, les résultats ne couvrent que les 25% et les 8% des actifs économiques. Cependant, en 2014, le taux est supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise a la capacité, à travers son résultat net, de couvrir les emplois engagés à l'exploitation.

2.2 Rentabilité financière

La rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires. Elle se calcule en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice et les capitaux propres de la société. Le détail des calculs sera présenté dans le tableau ci-après :

Tableau n° 10: Rentabilité financière

Unité monétaire : en millier d'Ariary

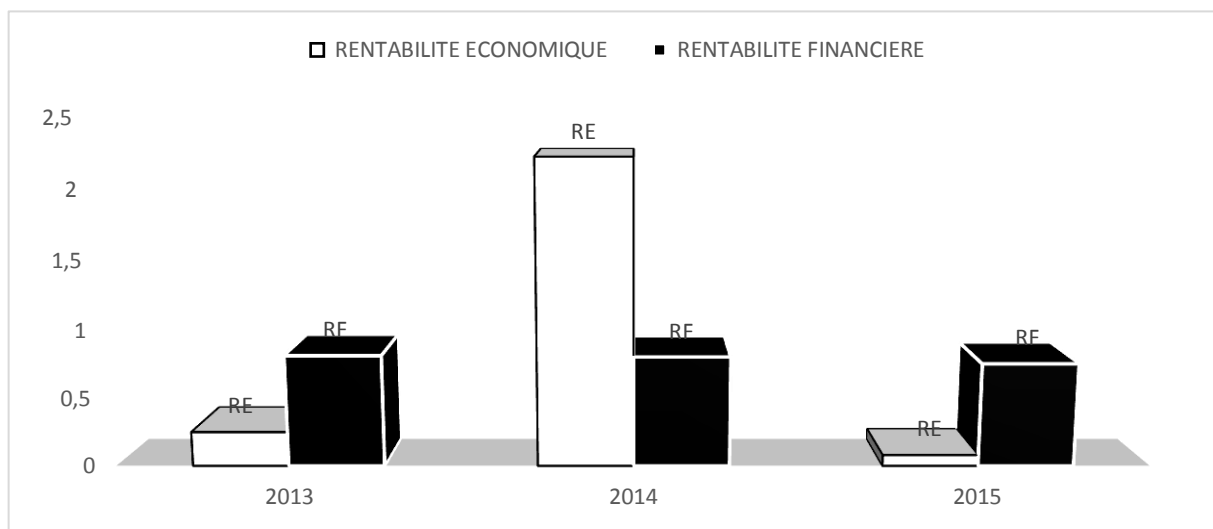
ANNEE	2013	Ecart	2014	Ecart	2015
RESULTAT NET	8 930,14	36 578,90	45 509,04	- 9 842,77	35 666,28
SITUATION NETTE	10 930,14	45 509,04	56 439,18	- 9 333,72	47 105,46
RENTABILITE FINANCIERE	0,82	- 0,01	0,81	- 0,05	0,76

Source : Auteur, 2016

Ce tableau nous permet d'apprécier l'évolution de la rentabilité financière. Cette dernière présente la proportion du résultat de l'exercice de l'entreprise parmi les capitaux propres. Pour les trois années d'étude, nous pouvons constater que le résultat occupe une grande place dans la situation nette aux alentours de 80%.

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors nous dirons que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier et que l'entreprise peut améliorer sa rentabilité financière en améliorant sa rentabilité économique, son résultat, soit en ayant recours à des emprunts et en limitant le recours aux capitaux propres. Nous allons voir à partir d'un graphe la relation de la rentabilité économique et financière.

Figure n° 5: Relation entre la rentabilité économique et la rentabilité financière



Source : Auteur, 2016

Ce graphe nous montre que pour les années 2013 et 2015, le taux de rentabilité économique de l'entreprise est respectivement inférieur à celui de la rentabilité financière. Cette situation est la conséquence d'une augmentation des investissements et du besoin en fonds de roulement excessif. Pour l'année 2014, le taux de rentabilité économique a connu une hausse considérable par rapport à ces trois années. Cet accroissement est dû à une diminution de ses actifs économiques grâce à la chute de son besoin en fonds de roulement. Les ratios de rentabilité financière restent quasiment inchangés, ce qui veut dire que la proportion en pourcentage des résultats au cours de ces trois années reste stable.

Le résultat concernant la rentabilité de l'entreprise a été présenté dans ce second chapitre. Ce dernier a été subdivisé en deux sections, la première a été axée sur la rentabilité issue de l'EBE qui s'est effectué à partir de l'analyse des ratios de rentabilité et des charges que l'EBE pouvant supporter. Quant à la rentabilité issue du résultat, elle a été présentée dans la seconde section en analysant notamment les ratios de rentabilité économique et financière de l'entreprise pour les trois années d'études.

CONCLUSION PARTIELLE DE LA DEUXIEME PARTIE

Nous avons assemblé et mis en valeur dans cette partie les résultats obtenus respectivement à chacune des hypothèses. Cette partie s'est divisée en deux chapitres distincts mais qui présente des points communs en vue de pouvoir donner des explications à notre variable à expliquer qui n'est autre que la performance financière de l'entreprise. Ainsi, nous avons effectué des analyses sur trois années successives des ratios relatifs à notre hypothèse. Issu des approches théorique existantes, le suivi de l'évolution de ces ratios et de ses composants nous a permis de les comparer et aussi d'ouvrir des portes à notre troisième partie qui sont les discussions et les recommandations.

PARTIE III. DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Après avoir présenté les résultats respectifs de chacune des hypothèses, il est temps maintenant d'apporter à cette troisième et dernière partie intitulée « Discussions et recommandations » les polémiques ainsi que les recommandations les concernant. Pour une meilleure organisation de notre travail, nous allons diviser cette partie en deux grands chapitres : nous aborderons dans le premier chapitre les discussions où nous émettons nos opinions et nos critiques par rapport aux résultats que nous avons obtenus. Sur ce, nous ferons ressortir les raisons de la situation actuelle de l'entreprise en évoquant les causes et les conséquences observées ainsi que les conséquences probables de chaque élément pertinent. Dans le dernier chapitre, nous proposerons des recommandations en vue d'atteindre notre objectif global dès le début, appropriées à l'amélioration de la situation financière de l'entreprise et à sa performance.

CHAPITRE I. DISCUSSIONS

Ce chapitre sera axé sur l'explication des résultats obtenus en les confrontant avec les théories émises dans la première partie de cet ouvrage. Il a donc pour objectif de vérifier les hypothèses de recherche. Pour cela, nous procéderons en premier lieu à des analyses par causalité suivant la méthode de « cinq pourquoi » afin d'identifier les causes des conséquences et les conséquences des causes des aspects positifs et négatifs qui sont d'origine interne ou externe à l'entreprise. Pour ce faire, nous allons diviser ce chapitre en deux sections respectives à chacune des hypothèses : la première section fera donc l'objet d'une discussion concernant l'équilibre financier et la deuxième section pour celle de la deuxième hypothèse concernant la rentabilité de l'entreprise.

Section 1. Discussions sur l'équilibre financier

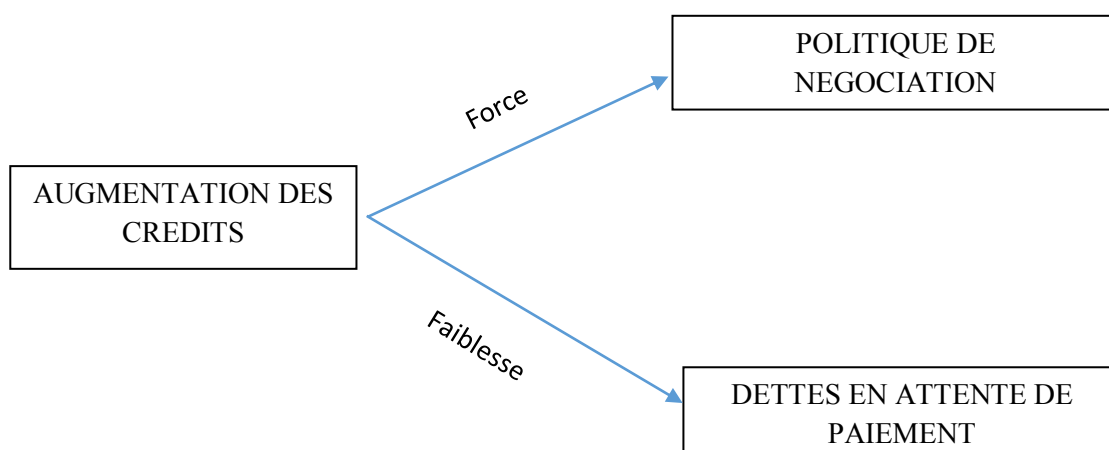
À partir des constatations que nous venons juste d'apporter aux résultats concernant l'équilibre financier, nous pouvons maintenant entrer dans l'analyse des points critiques ou significatifs en relevant des points forts et faibles de l'équilibre financier et d'en discuter les causes ainsi que les conséquences. Cette section a donc pour objectif principal de valider notre première hypothèse qui n'est autre que « La santé de l'équilibre financier de l'entreprise dépend de la structure de son besoin en fonds de roulement ». En apportant des analyses par causalité, nous allons voir en premier lieu l'analyse de l'évolution du FR et du BFR. Ensuite, l'analyse de la relation entre l'autofinancement et le BFR. En deuxième lieu, l'analyse des

relations entre l'autofinancement et le BFR. En troisième lieu, l'analyse des ratios de rotation et enfin, nous allons les synthétiser pour conduire à la validation de notre première hypothèse.

1.1 Analyse de l'évolution du FR et du BFR

Une diminution du BFR en valeur d'Ar 60 817,32 a été constatée en 2014 d'après le résultat tableau de l'évolution du FR et du BFR. Avant d'aller plus loin, il est préférable de rappeler que cette situation est liée au moment où le bilan a été clôturé c'est-à-dire que la situation que nous voyons aujourd'hui peut être totalement différente de la situation de demain. Le BFR est composé par des stocks, des clients et des fournisseurs. Dans notre cas d'espèce, nous pouvons constater une augmentation en valeur d'Ar 513 239,97 et une augmentation en pourcentage de 102% par rapport au crédit accordé aux clients de l'année 2013, ce qui veut dire que l'entreprise a obtenu plus de crédit fournisseur par rapport à l'année précédente. Par contre, étant donné que nous sommes dans une situation statique (le bilan annuel), ces crédits fournisseurs peuvent être le résultat d'une bonne politique de négociation des fournisseurs mais aussi des dettes que l'entreprise n'a pas le moyen de l'éteindre. En voyant sa trésorerie nette, qui est négative en 2014, qui est d'Ar 164 022,18, nous pouvons conclure que l'entreprise n'a pas encore la possibilité de l'éteindre. Voyons dans un graphe ci-après les deux cas probables :

Figure n° 6: Les deux cas probables de la hausse du crédit fournisseur en 2014



Source : Auteur, 2016

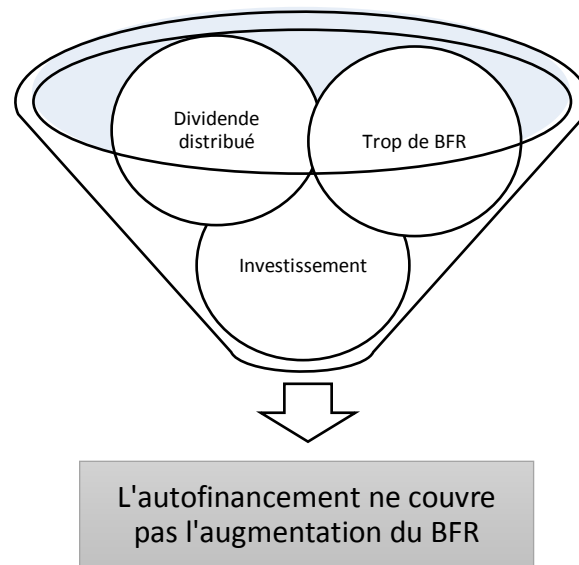
En 2015, nous avons constaté que la trésorerie est devenue négative d'Ar -379 577,88. Cette terrible chute s'est produite en premier lieu du fait d'une diminution en valeur par rapport à l'année 2014 du fonds de roulement d'Ar 169 523,15 à cause de l'augmentation exorbitante de l'investissement (acquisition des immobilisations). En deuxième lieu à cause d'une hausse de l'approvisionnement des stocks de matières premières qui a trop augmenté en valeur par rapport à celui du 2014 d'Ar 243 618,29, ce qui a entraîné par la suite une augmentation dégradante du BFR. Concernant le FR négatif, ce qui veut dire que l'entreprise a du mal à couvrir le moindre de ses besoins en exploitation par ses propres ressources (Capitaux propres), l'augmentation des stocks est due probablement à la saisonnalité des matières premières pour en profiter la baisse du prix.

1.2 Analyse de la relation entre l'autofinancement et le BFR

Nous pouvons constater dans les résultats que la CAF de l'entreprise a toujours augmenté durant ces trois années. D'une part, c'est à cause de son bénéfice avant répartition qui elle a aussi connue une hausse successive en allant d'Ar 9 146,14 en 2013 à Ar 65 321,22 en 2015, et d'autre part par une augmentation des charges calculables comme les amortissements. Comme nous venons d'expliquer en haut, cette augmentation des amortissements comptables dérive des investissements permanents d'année en année. Pour le cas de l'autofinancement, quant à lui, qui a connu une diminution en valeur d'Ar – 6 605 814,46 et en pourcentage par rapport à la CAF de – 95%, cette diminution de l'autofinancement provient de la distribution des dividendes valant d'Ar 45 000 présentant 95% de son CAF.

Le ratio CAF sur augmentation du BFR présente un taux négatif de – 0.78 en 2014, ce qui veut dire que le BFR n'a pas besoin d'être couvert car il est déjà négatif. En 2015, ce taux devient 0.27, c'est à dire que la CAF n'a pas pu couvrir que 27% du BFR. Cette liaison entre CAF et BFR est encore approfondie par le ratio (Autofinancement + nouveaux emprunts) / (Augmentation du BFR + nouveaux investissements). En réalité, ce ratio nous permet de voir si l'augmentation en BFR est couverte par l'autofinancement, si l'entreprise, avant de procéder à un investissement, prend en considération cette variation, elle n'a pas pu procéder en même temps des distributions des dividendes et des acquisitions d'immobilisation.

Figure n° 7: Les causes de l'insuffisance de la couverture de l'autofinancement au BFR



Source : Auteur, 2016

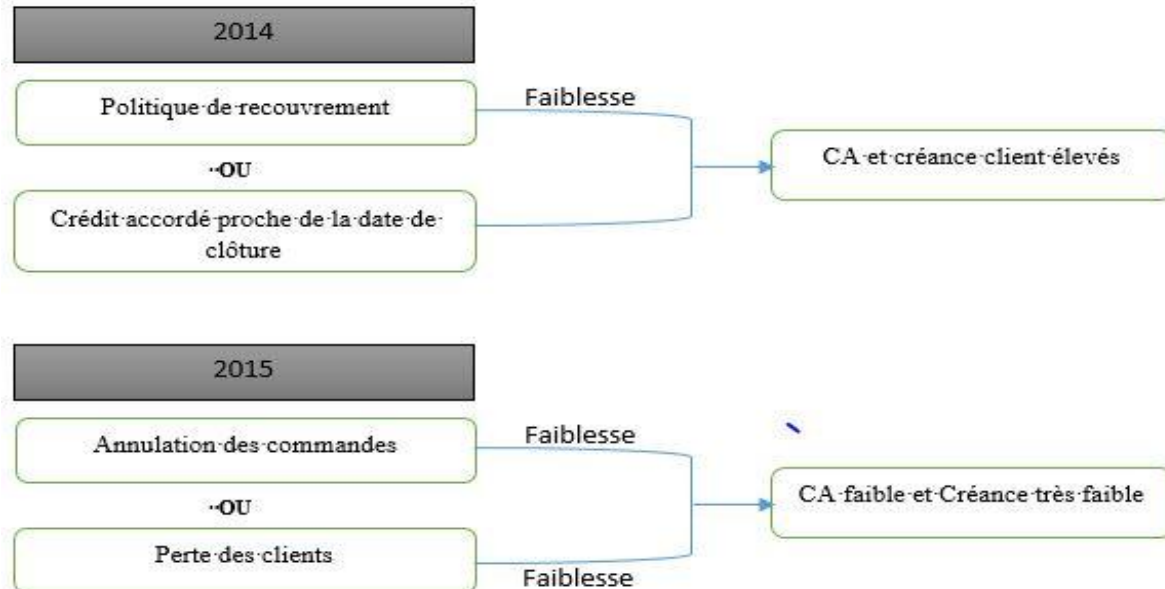
1.3 Analyse des ratios de rotation

Nous avons observé que l'entreprise dispose un mois de stock en 2014 et presque 10 mois en 2015. Pour arriver à un stock d'un mois en 2015, le montant en stock devra être d'Ar 36 895,43 au lieu d'Ar 333 163,66. En d'autres termes, le délai de réapprovisionnement se différencie en fonction du secteur à considérer. Dans notre cas, l'entreprise profite de la saison d'abondance de ses matières premières pour couvrir plus de 9 mois de ses besoins. L'approvisionnement en stock ne suit pas le même rythme que celui du CA car le stock a diminué de – 22% par rapport à l'année 2014 alors que le CA a augmenté de 272%. En termes d'équilibre financier, ce sur-stockage n'est pas bon pour l'image du BFR et entraîne le non-respect de l'équilibre financier car premièrement, le FR est négatif et deuxièmement, le BFR a trop augmenté.

Quant aux crédits clients, le ratio de rotation nous montre qu'en 2014, les crédits accordés aux clients sont en moyenne de 68 jours par rapport au CA de la période. En comparant ce nombre avec celui de l'année 2015, nous pouvons en tirer que la situation au moment de la clôture de cette dernière exercice est très étonnante. Deux cas sont possibles pour expliquer cette situation : le premier cas est que, l'entreprise a donc eu recours à des politiques de négociation plus efficaces de ses clients ou par contre, ses gros clients qui payent à crédit ont annulé leurs commandes. Afin de choisir l'un de l'autre, il faut voir

d'abord si le CA a connu une dégradation ou une augmentation durant l'année 2015. Pour plus de compréhension, récapitulons dans un schéma tout ce que nous venons de dire.

Figure n° 8: Cause probable de la variation des créances clients



Source : Auteur, 2016

Durant notre intervention dans l'entreprise, nous avons constaté en observant directement la réalité et les circonstances qu'elle a des difficultés de répondre à temps les commandes de ses clients. Cette manque de réactivité ou plus précisément de la proactivité a engendré des annulations successives des commandes. Au contraire, il n'est pas du tout évident que les clients paient au comptant en voyant l'activité de l'entreprise. Entrant maintenant dans la validation de notre première hypothèse.

1.4 Vérification de la première hypothèse

Étant donné que notre première hypothèse met l'accent sur la dépendance du BFR grâce à sa structure et celle de l'équilibre financier, le bon dosage des éléments composants de ce BFR est l'un des facteurs conduisant à l'équilibre financier de l'entreprise ainsi que pour les autres entreprises qui ont des activités similaires. Des augmentations excessives des stocks pas loin de la date de clôture des comptes donnent une image embarrassante à son équilibre financier. Des crédits clients de longue durée et la dégradation de la confiance des fournisseurs sont devenus aussi des obstacles pour l'entreprise pour l'amélioration de cet équilibre financier. En d'autres termes, le déséquilibre au niveau du bilan de l'entreprise

retombe constamment sur son BFR en ne parlant que la situation de l'année 2014 qui, son FR est devenu tolérable du fait que son BFR est négatif. Notre première hypothèse est donc vérifiée et validée. Pour approfondir notre étude, et pour honorer le terme « diagnostic », nous allons apporter dans notre deuxième section des discussions sur la rentabilité de l'entreprise.

Section 2. Discussions sur la rentabilité

Tout entrepreneur, qu'il souhaite intégrer de nouveaux actionnaires ou vendre son entreprise ou simplement avoir une vue sur les performances de son entreprise, a intérêt à pouvoir évaluer le niveau de rentabilité de son entreprise. Dans notre cas, un diagnostic comme son nom l'indique, mérite d'autres analyses outre l'équilibre financier dont nous venons de discuter ci-dessus. La rentabilité, quant à elle, peut prendre plusieurs visages selon l'usage que l'on souhaite faire de cet indicateur, c'est pour cela que nous allons voir dans une première sous-section la discussion concernant la rentabilité issue de l'EBE et dans la deuxième sous-section la rentabilité issue du résultat.

2.1 Analyse de la rentabilité issue de l'EBE

Il existe plusieurs approches en ce qui concerne l'analyse du compte des résultats, cette diversité se particularise selon le cas étudié ou selon la personne qui mène l'analyse. Dans notre cas d'espèce, nous avons étudié la rentabilité de l'activité de l'entreprise en mettant en exergue l'excédent brut d'exploitation. L'analyse du taux de profitabilité et du taux de rentabilité brute de l'entreprise nous a aidé à mieux apprécier et de pouvoir en discuter sa situation actuelle et sa performance financière. Pour bien mener la discussion, nous allons voir un tableau comportant une analyse de l'évolution des éléments constitutifs de l'EBE afin d'argumenter nos opinions sur l'évolution de ces deux ratios durant ces trois dernières exercices.

Tableau n° 11: Analyse approfondie du comportement des éléments constitutifs de l'EBE

	ELEMENTS	2013	2014	2015
VA	Achats consommés / CA	55%	54%	29%
	Variation des stocks / CA		-5%	-7%
	Services extérieurs / CA	25%	16%	40%
EBE	Charges de personnel / CA	18%	29%	46%
	Impôts et taxes / CA	0%	0%	1%

Source : Tableau d'analyse des ratios de profitabilité et de rentabilité brute

À partir de ce tableau, nous allons apporter maintenant des explications concernant l'évolution des ratios de profitabilité et de rentabilité brute. Par rapport aux chiffres d'affaires, les achats consommés durant l'année 2013 et 2014 sont quasiment égaux alors que ses taux de profitabilité sont respectivement de 2% et 6%. En d'autres termes, ce taux de profitabilité désigne la part du bénéfice issu de l'exploitation dans le total des ventes de l'entreprise. En d'autres termes, c'est la capacité de l'entreprise à générer avec ses propres ressources des résultats. Nous avons constaté aussi dans les résultats obtenus que les achats consommés en 2013 et 2014 ne sont pas normaux, une différence en valeur d'Ar 1 071 829,76 soit de 148% en pourcentage s'est produite durant la deuxième année. Les productions stockées sont nulles, c'est-à-dire les achats consommés devraient évoluer en même rythme que celui du chiffre d'affaires. Quant aux services extérieurs, ce qui n'est pas évident c'est qu'en 2013, ces derniers présentent un pourcentage supérieur en comparant avec ceux du 2014 alors que les CA se présentent dans le sens inverse. En 2015, en comparant avec l'année 2014, le CA a connu une diminution en valeur d'Ar 401 495,21 soit à -22% en pourcentage. En outre, les services extérieurs et les charges de personnel par rapport aux CA ont aussi augmenté excessivement. En effet, cette situation nous a donné des idées de discussions sur l'évolution du taux de profitabilité.

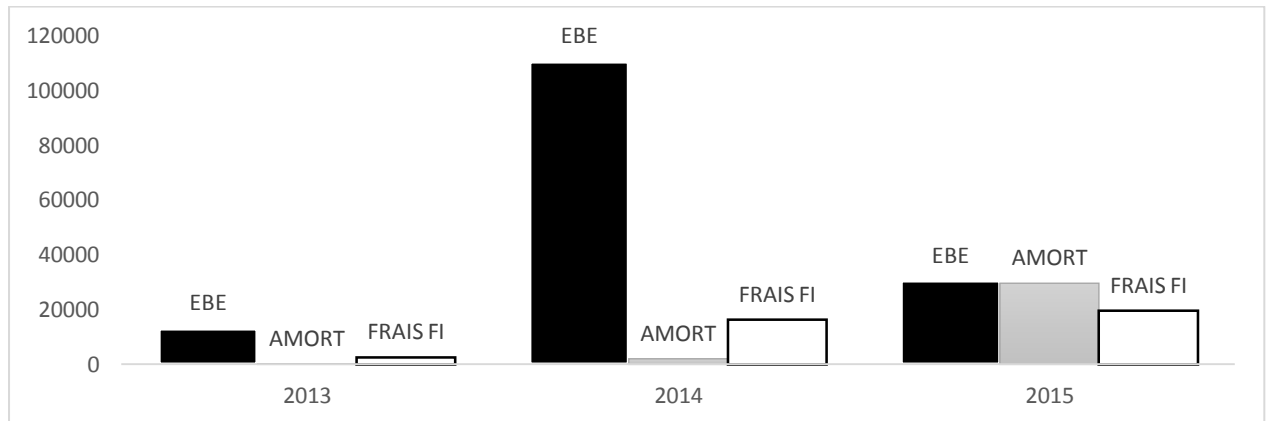
Le deuxième ratio qui n'est autre que le ratio de rentabilité brute mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses investissements liés à son exploitation. Les capitaux investis en 2014 ont été rabaissés par le BFR négatif, ce qui veut dire que l'entreprise n'a pas besoin de financer son investissement (Actif immobilisé + Augmentation du BFR) du fait d'une bonne négociation des fournisseurs ou des dettes non encours payées, c'est pour cela que ce taux indique un pourcentage supérieur à 1, c'est-à-dire qu'en 2014, avec un taux de rentabilité brute 5,41%, l'EBE dégagée par l'entreprise et de ses ressources propres peut couvrir cinq fois de plus son investissement en termes d'exploitation.

Nous allons voir dans ce paragraphe si l'entreprise est capable de couvrir ses charges calculables comme les amortissements ainsi que ses charges financières avec son excédent brut d'exploitation. Quant aux amortissements, les dotations annuelles des immobilisations ne cessent d'accroître avec une augmentation⁴⁴ d'Ar 48 000,57 en 2014 et d'Ar 189 844,37 en 2015. En voyant le résultat du ratio, Amortissement/EBE, nous pouvons constater qu'en 2015,

⁴⁴ Tableau de Relation entre CAF, Autofinancement et BFR

la dotation annuelle présente 97% du montant de l'EBE, ce qui nous pousse à conclure que pour les dirigeants, les décisions pour les investissements sont indépendantes de la situation financière de l'entreprise. Nous allons récapituler à l'aide d'un graphe cette négligence des informations financières.

Figure n° 9: Le poids de l'amortissement et des frais financiers par rapport à l'EBE

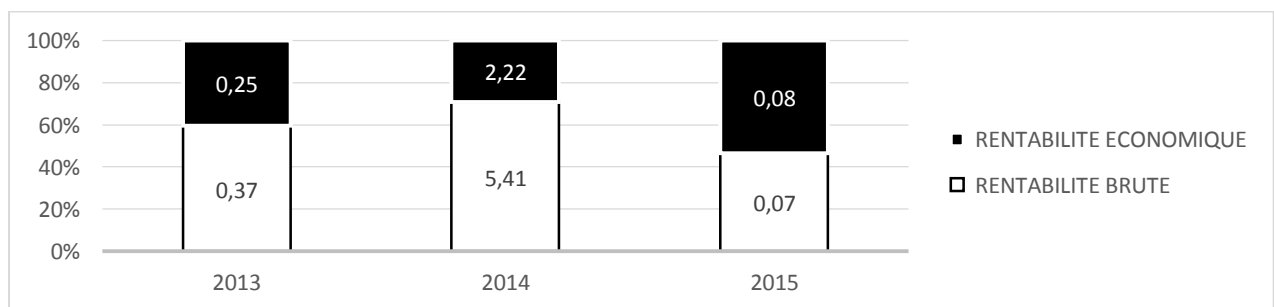


Source : Auteur, 2016

2.2 Analyse de la rentabilité issue du résultat

Pour ne pas être limité dans l'analyse de l'EBE, il est donc préférable de discuter dans cette deuxième sous-section la rentabilité issue du résultat de l'exercice. À partir des résultats obtenus dans le tableau des ratios de la rentabilité économique et en les comparant avec les résultats issus de l'EBE que nous allons les récapituler à l'aide d'un graphe.

Figure n° 10: Les écarts entre l'analyse de rentabilité issue l'EBE et la rentabilité issue du résultat



Source : Auteur, 2016

À partir de cette figure, nous pouvons voir des différences entre les deux ratios. Ces différences peuvent être expliquées par les différentes charges et produits opérationnels ainsi que les charges et produits financiers. Pour compléter l'analyse de la rentabilité, il est mieux de combiner ces deux analyses. En les combinant, nous pouvons voir que pour les années 2013 et 2014, les ratios issus de l'EBE sont toujours supérieurs à ceux des ratios de rentabilité économique. Par contre pour l'année 2015, c'est devenu le contraire car le taux de rentabilité économique est devenu supérieur au taux de rentabilité brute. Les causes de ces différences reposent sur les charges et des produits qui ne nous n'avons pas intégrés dans le calcul de la rentabilité brute. Le plus visible d'entre eux est la dotation annuel d'amortissement. Comme nous avons fait de la première section, il est temps maintenant de valider notre deuxième hypothèse.

2.3 Vérification de la deuxième hypothèse

À titre de rappel, notre deuxième hypothèse est « Le niveau de rentabilité de l'activité de l'entreprise est apprécié à partir de son excédent brut d'exploitation ». C'est à partir de la discussion que nous venons de faire que nous allons valider cette hypothèse. En tant qu'entreprise industrielle, nous avons mis en exergue cet EBE, c'est pour cela que nous avons pu obtenir la rentabilité issue des propres ressources à l'entreprise car en dessous de cet EBE, les charges et différents produits ne sont pas forcément liés à cette exploitation.

Ainsi, les deux hypothèses posées sont vérifiées ce qui nous mène à évoquer des recommandations respectives à chacune de ces hypothèses. Ces recommandations que nous allons voir ont pour objectif principale d'améliorer la performance financière de l'entreprise en appuyant sur le maintien de son l'équilibre financier et de sa rentabilité. Sans tarder, passant maintenant au deuxième chapitre qui n'est autre que les recommandations.

CHAPITRE II. RECOMMANDATIONS

À partir des analyses réalisées dans le chapitre précédent, ce second chapitre sera consacré aux propositions des recommandations conduisant à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. La première section portera sur les recommandations relatives à la première hypothèse concernant la liaison entre le BFR et celle de la structure financière. La seconde section annoncera des recommandations touchant la rentabilité de l'entreprise relative à la deuxième hypothèse et pour finir, la troisième et dernière hypothèse portera des appuis sur l'analyse mensuelle du compte de résultat.

Section 1. Recommandations relatives à l'équilibre financier de l'entreprise

Une bonne situation financière se caractérise par l'aptitude à conserver un degré de liquidité suffisant au patrimoine afin d'assurer en permanence la solvabilité de l'entreprise. Celle-ci résulte donc de l'opposition entre la liquidité des actifs et l'exigibilité de l'endettement. C'est pourquoi l'une des préoccupations fondamentales du responsable financier est le contrôle de l'équilibre financier. Le fonds de roulement et les ratios sont les instruments de mesure de l'équilibre les plus utilisés. Mais le contrôle de l'équilibre financier au travers de ces instruments reste insuffisant pour l'expliquer.

Selon le principe fondamental et traditionnel de l'équilibre financier⁴⁵, les différentes valeurs d'actifs doivent toujours être financées par des capitaux restant à la disposition de l'entreprise pendant un temps au moins égal à leur durée de vie. Ainsi, les immobilisations constituant par définition des emplois à long terme ne devraient pas être financées par des crédits à court terme susceptibles de ne pas être reconduits ou de disparaître d'eux-mêmes. Cependant, en suivant l'équilibre financier de l'entreprise, la capacité de recouvrement de son FR ainsi que les variations son BFR durant ces trois dernières années, c'est grâce aux discussions concernant cet équilibre financier que nous venons d'apporter dans le chapitre précédent que nous avons le droit d'apporter notre recommandation concernant les différentes anomalies détectées lors de notre analyse.

En premier lieu nous allons apporter des recommandations relatives à l'évolution étonnante du BFR de l'entreprise. À titre de rappel, la variation qui n'a pas de continuité précise durant ces trois exercices et BFR de l'entreprise est exprimée par la non-maîtrise de

⁴⁵ Depallens G, « Gestion financière de l'entreprise », 5^{ème} éd, p.193.

ses éléments constitutifs. Le stock doit être minimisé jusqu'à couvrir au plus 3 mois de la consommation moyenne de matières premières au lieu de 9 mois en 2015. Pendant la basse saison, ce stock devra encore diminuer jusqu'à 2 mois de couverture avec quelques stocks de sécurité. Par contre, vu la rareté de ses matières premières, l'entreprise devra profiter la saison de ces dernières pour en profiter des coûts supplémentaires et c'est ce qui s'est passé pendant l'exercice 2015. Dans ce cas, si cet approvisionnement est inévitable, le mieux c'est de l'étaler en bimestre ou en trimestre parce que cela risque de donner une image déplaisante pour le BFR et pour l'équilibre financier si ça arrive proche de la date de clôture des comptes. Quant aux clients et fournisseurs, le problème se fonde sur la capacité de l'entreprise à honorer à temps les commandes des clients ce qui a entraîné par la suite des retards de règlement fournisseurs. Ces clients annulent leurs commandes alors que l'entreprise a déjà engagé des charges et approvisionné son stock.

En deuxième lieu concernant son capacité d'autofinancement et de son autofinancement, nous recommandons que vu la situation de l'entreprise, même si elle réalise des bénéfices dans les comptes des résultats annuels, l'entreprise ne devra pas encore distribuer des dividendes comme ce qui s'est passé en 2014 et qui a entraîné ensuite la dégradation de sa situation financière en 2015. Les bénéfices devront être conservés pour financer leurs investissements qui progressent d'année en année. En outre, pour ces investissements, la question qui peut se poser c'est que « ces investissements ont-ils des impacts sur son chiffre d'affaires ? ». Si non, il n'est pas la peine de s'investir dans un investissement à long terme tant que la situation de l'entreprise est encore fragile. Cette situation nous permet, par la suite, de dire que l'entreprise a des problèmes de gestion.

Dans une autre approche qui est liée à la trésorerie nette (TN) et comme nous avons pu constater dans les résultats que l'entreprise ne fait pas recours à des emprunts à long terme durant ces trois longues années, en 2015. En outre, ses investissements ne cessent d'augmenter et se sont élevées à Ar 189 844, 37 ce qui a entraîné une dégradation de suite logique de son FR. Ces investissements devraient faire l'objet d'un emprunt à long terme d'Ar 189 844, 37 afin d'en avoir une trésorerie au voisinage de zéro.

Tableau n° 12: Recommandations sur l'équilibre financier en 2015

Unité monétaire : en millier d'Ariary

SITUATION AVANT			SITUATION RECOMMANDEE		
ANNEE	2014	2015	ANNEE	2014	2015
FR ANCIEN	5 669,70	- 163 853,46	FR ANCIEN	5 669,70	- 163 853,46
NOUVEAU INVESTISSEMENT	48 000,57	189 844,37	NOUVEAU INVESTISSEMENT	48 000,57	189 844,37
DETTE A LONG TERME			DETTE A LONG TERME		189 844,37
FR NOUVEAU	5 669,70	- 163 853,46	FR NOUVEAU	5 669,70	25 990,91
BFR	- 30 330,43	215 724,42	BFR	- 30 330,43	25 990,91
TRESORERIE NETTE	36 000,12	- 379 577,88	TRESORERIE NETTE	36 000,12	-

Source : Auteur, 2016

D'après ces tableaux que nous venons de présenter, nous pouvons constater que la trésorerie est rapportée à zéro pour deux raisons, à savoir :

- Les investissements (acquisition d'immobilisations) sont financés par des emprunts à LT.
- Les éléments du BFR ont été négociés pour le ramener au même montant à celui du FR.

Pour donner un appui sur notre recommandation, étant donné que cette situation s'est déjà passée en 2015, nous tenons aux dirigeants de cette entreprise, ou pourquoi pas pour les autres qui traversent une situation similaire, de procéder une analyse comme nous venons de faire en faisant des prévisions dès l'année N-1 de ses investissements et d'envisager par la suite une politique de négociation de ses fournisseurs et clients ainsi que la maîtrise des stocks. Cette politique d'investissement devra être liée à un facteur pertinent (impact sur la production et/ou le CA) afin de pouvoir donner des effets positifs à la situation financière. Et concernant la négociation des fournisseurs, cette négociation devra faire l'objet d'un paiement probable et à temps pour ne pas donner une image d'insolvabilité ou de retard de paiement à l'entreprise. En d'autres termes, les fournisseurs peuvent accorder des crédits à ses nouveaux clients pour les fidéliser, en contrepartie, pour le cas de l'entreprise qui est en place du client à l'intérêt d'honorer et de maintenir ce climat de confiance.

D'autres recommandations concernant ce déséquilibre financier seront apportées dans un autre tableau afin d'avoir plus de détails sur les causes de la dégradation de la situation actuelle de l'entreprise. Nous allons entrer dans chaque rubrique où nous avons jugé que cette

entreprise n'a pas pu bien maîtriser voir ignorer. Regroupé en trois rubriques, ce tableau se présente comme suit :

Tableau n° 13:Recommandations sur la mauvaise gestion des actifs de l'entreprise

PROBLEMES CONSTATES	RECOMMANDATIONS
Gestion des stocks	Solder les stocks dormantts ou dépréciés
	Accélérer la livraison des produits finis
	Réexaminer la politique d'achats:
	Périodicité des commandes
	Volume minimum de chaque commande
Créance client	Réexaminer la politique de crédits aux clients
	Accorder des escomptes pour les règlements comptant
	Accélérer la facturation
	Mis en place d'un système de suivi des créances sur les clients
Confiance des fournisseurs	Négocier avec les gros fournisseurs pour reporter les échéances de leurs créances
	Mis en place d'un système de suivi des dettes fournisseurs
Investissements excessifs	Céder des immobilisations qui :
	N'apportent pas des améliorations sur la production
	N'apportent pas des améliorations sur le CA
	N'ont pas d'impacte sur la rentabilité

Sources : Auteur, 2016

Pour le cas de notre zone d'étude, qui n'est autre que l'entreprise « X », ces recommandations ne peuvent pas être appliquées ou réalisées simultanément, car vue sa fragilité en ne parlant que sa faiblesse au niveau de la réactivité dans l'exécution des commandes, cette dernière n'est pas encore en position de force pour les réductions exagérées des montants de ses crédits clients. Cette faiblesse constatée nous mène à une réorganisation interne, plus précisément au niveau des coûts engagés et de la rentabilité de son activité. Entrant maintenant dans la deuxième section de notre recommandation concernant la rentabilité.

Section 2. Recommandations relatives à la rentabilité de l'entreprise

L'investissement d'une entreprise repose sur sa rentabilité, car elle exprime sa capacité à générer un revenu à partir des ressources qu'elle emploie. Les meilleures entreprises ont souvent un taux de rentabilité élevé, et surtout qui reste élevé années après années. Étant donné que dans notre cas, nous sommes dans une entreprise industrielle, la rentabilité économique tient une grande importance dans ce type de secteur du fait que cette dernière mesure la couverture de son résultat net de ses actifs économiques ou destinés à l'exploitation. Le problème de cette entreprise se pose dans la maîtrise de son coût de production. Les charges prévisionnelles destinées à chaque commande ne correspondent pas aux charges réelles constatées. Des retards de livraison et le rattrapage de ces retards font l'objet des coûts supplémentaires et ce qui explique la hausse des charges du personnel et des services extérieurs constatés dans le compte de résultat 2015. À titre de recommandation, l'entreprise devra faire une suivie mensuelle en décomposant le compte de résultat afin d'avoir une situation mensuelle de l'évolution de sa rentabilité afin de prévoir les commandes et les charges qui devront être engagées. À partir de ce compte de résultat mensuel⁴⁶, les dirigeants de l'entreprise peuvent apprécier le niveau de rentabilité de son activité mois par mois et de prendre ensuite des dispositions concernant les périodes creuses (période de faible activité) car nous pouvons constater que durant cette période, l'entreprise a continué de supporter ses charges de structure donnant des impacts négatives sur sa situation annuelle qui n'est autre que le compte de résultat annuel. Pendant ces périodes, nous conseillons à l'entreprise de diminuer le poids de son frais de personnel (la masse salariale) et de recourir à la soustraction, de minimiser son stocks pour l'année à venir en mettant comme référence ce compte de résultat mensuel et ainsi de suite.

Section 3. Recommandations relatives à la performance financière de l'entreprise

La survie ou le développement de l'entreprise nécessite la permanence des moyens comme l'investissement en immobilisation. Pour se faire financer, le moyen le plus facilement utilisable et directement disponible est l'autofinancement. L'amortissement comme des bénéfices conservés permet à l'entreprise d'accroître en concourant au financement des nouvelles immobilisations. La faible rentabilité de l'entreprise est accentuée plus la décision de distribution des dividendes mettent la performance financière de

⁴⁶ Annexe V

l'entreprise en péril car ces bénéfices conservés permettent un accroissement des capitaux propres ce qui améliore l'indépendance financière.

Des problèmes d'information et de management contribuent aux difficultés de cette entreprise. Dans ce cas, le dirigeant (le gérant de la l'entreprise) n'a pas des informations suffisantes pour pouvoir apprécier correctement la rentabilité de son entreprise ainsi que les différents frais d'exploitation. Outre, la mauvaise évaluation de cet environnement donnera une vision déformée de leur niveau de performance globale et financière. Le non-respect des contrats commerciaux de manière à ce que les délais de paiement déjà longs ne soient pas prorogés de façon excessive. Cela entraînera de nouveaux BFR, qui ne seront pas suffisamment accompagnés par des emprunts. Cela infectera la performance financière de l'entreprise.

À partir de l'analyse des résultats obtenus, l'entreprise traverse des difficultés qui se caractérisent par une mauvaise organisation de leurs structures. Celle-ci se manifeste par un ensemble de pratiques au sein de son organisation et donnant une image sinistre à sa performance financière, à savoir :

- Un refus conscient de remise en cause de toute idée de changement ;
- Une organisation archaïque de commandement ;
- Un repérage aléatoire des circuits opérationnels réels ;
- Une centralisation excessive du pouvoir.

Ce second chapitre « recommandations » nous a permis d'apporter des propositions de solutions conduisant à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. Il s'est divisé en trois sections bien distincts. La première section a présenté des recommandations relatives à l'équilibre financier de l'entreprise. La deuxième section, quant à elle, a proposé des recommandations sur la rentabilité de l'entreprise ; et la dernière section concerne celles de la performance financière.

CONCLUSION PARTIELLE DE LA TROISIEME PARTIE

La troisième et dernière partie intitulée « Discussions et Recommandations » nous a permis d'apporter nos analyses sur les données obtenues au sein de l'entreprise lors de notre recherche, qui sont des outils pour la vérification de nos hypothèses. Le diagnostic financier à l'aide de l'analyse financière est l'objet de cette analyse, conduisant aussi à l'appréciation de son équilibre financier et de sa rentabilité. Des constatations ont été émises quant à l'amélioration de son équilibre financier concernant la diminution des investissements et la mise en place d'une bonne politique de négociation commerciale. Tout cela a pour objet de nous conduire à l'amélioration de sa performance financière.

CONCLUSION GENERALE

Ce présent ouvrage touche maintenant à sa fin. Il est donc nécessaire de synthétiser son contenu en récapitulant tous les aspects significatifs ainsi que les démarches qui ont été suivies. C'est donc la raison d'être de cette conclusion qui va résumer les relations entre les sous-variables pour donner des suites logiques à la variable explicative et la variable à expliquer. Tout cela tend dans un même but qui n'est autre que la vérification des hypothèses de départ selon le modèle d'approche hypothético-déductive et de répondre, par la suite, à la problématique.

La conception de ce présent ouvrage nous a donné l'opportunité de mettre en exergue les différentes approches touchant notre thème qui s'intitule « **Diagnostic financier, un facteur clé de la performance financière** » cas d'une entreprise franche que nous avons dénommée « X » avec ce qui se passe vraiment dans une entreprise. En ce sens, nous avons compris aujourd'hui que la raison d'être de ce mémoire de fin d'études est de nous donner l'occasion de mettre en évidence nos acquis durant ces longues années d'étude universitaire dans le département Gestion. Nous espérons que d'autres entreprises qui ont des situations similaires comme celle de l'entreprise étudiée peuvent aussi en tirer profit de cet ouvrage.

Dans cette étude, nous avons comme objectif global de **Contribuer à l'amélioration de la situation financière de l'entreprise à travers d'un diagnostic financier**. Cet objectif global a été décomposé en deux objectifs spécifiques qui se focalisent dans l'amélioration de la santé l'équilibre financier de l'entreprise et de sa rentabilité afin de collaborer à l'amélioration de sa performance financière. Pour ce faire, nous avons avancé dès le début deux hypothèses à savoir : « **La santé de l'équilibre financier de l'entreprise dépend de la structure de son besoin en fonds de roulement** » et « **Le niveau de rentabilité de l'activité de l'entreprise est apprécié à partir de son excédent brut d'exploitation** ». Pour que les irrégularités sur l'équilibre financier de l'entreprise soient détectées à partir de la structure de son besoin en fonds de roulement et le niveau de rentabilité de son activité soit apprécié à partir de l'analyse de son Excédent Brut d'Exploitation, nous avons divisé notre étude en trois grandes parties : les matériels et méthodes, les résultats obtenus ainsi que les discussions et recommandations.

C'est dans la première partie que nous avons évoqué la présentation de la zone d'étude, le cadre théorique et les méthodologies adoptées pour l'obtention des résultats. Nous avons aussi apporté des explications sur le choix de l'entreprise. Des différents ouvrages concernant notre thème ont été consultés et présentés afin de nous orienter dans le cadre général de l'étude. Ces théories sont aussi pour nous une sorte de balise pour la bonne conduite de l'étude. Dans le deuxième chapitre de cette partie, nous avons donné des descriptions concernant la collecte et le traitement des données obtenus en résultats ainsi que la démarche de vérification des deux hypothèses à l'aide d'un modèle donnant une dépendance entre les sous-variables et les variables explicatives.

Toute recherche doit avoir de fondements théorique et pratique dans laquelle il y a lieu d'en évoquer les résultats, l'entretien proprement dit a été effectué et les informations collectées relatives au sujet de recherche qui vont constituer, par la suite, la deuxième partie de l'étude qui s'intitule « Résultats ». Le premier chapitre est réservé à la présentation des données relatives à la première hypothèse concernant l'équilibre financier de l'entreprise. Nous avons présenté également des résultats sur l'analyse de l'évolution du FR par rapport au BFR, des relations entre la capacité d'autofinancement, l'autofinancement et le BFR et des résultats sur l'évolution des ratios de rotation de stock, clients et des fournisseurs. En outre, ces analyses se sont focalisées principalement sur le besoin en fonds de roulement à partir duquel nous avons étudié ses caractéristiques ainsi que son évolution dans les trois années successives. Ensuite, nous avons pu évoquer la tendance de la trésorerie de la première année jusqu'à la dernière année de notre étude. En second lieu, nous avons étudié la capacité de l'entreprise à couvrir son besoin en fonds de roulement à travers sa capacité d'autofinancement et/ ou de son autofinancement. Pour pouvoir apprécier la performance financière à travers un diagnostic financier, nous avons apporté en deuxième chapitre des résultats d'analyses concernant la rentabilité de l'entreprise. L'appréciation de cette rentabilité a été recoupée premièrement par la rentabilité issue de l'excédent brut d'exploitation et deuxièmement la rentabilité issue du résultat net de l'exercice. Ces données présentées sont tirées des états financiers propres à l'entreprise.

Grâce à la troisième partie de notre ouvrage, nous avons mis en évidence les analyses portées sur les résultats. En premier lieu les discussions, nous avons pu voir que pour une entreprise industrielle, l'insuffisance en fonds de roulement présente des risques dans la mesure où certaines immobilisations ne sont pas financées de façon stable et durable. Le

financement de ces immobilisations est donc en liaison étroite avec son cycle d'exploitation. En second lieu, nous avons émis des discussions concernant la rentabilité de l'entreprise. Cette rentabilité consiste pour l'entreprise la capacité à dégager des bénéfices issues de son exploitation, mais pour ne pas se limiter sur l'excédent brut d'exploitation, il nous a fallu aussi d'en discuter le résultat de l'analyse à partir du résultat net de l'exercice.

Concernant les recommandations d'amélioration de la performance de l'entreprise, nous avons suggéré à l'entreprise de recourir à un emprunt à long terme pour financer ses investissements. Une amélioration de l'équilibre financier s'impose en entreprenant des démarches de diminution des besoins en fonds de roulement et d'accroissement de la trésorerie nette. L'établissement d'une bonne politique de négociation des fournisseurs est recommandé et un renforcement de la rentabilité s'avère nécessaire dans le but d'améliorer la performance financière de l'entreprise.

Par la suite, nous avons procédé à la vérification de notre première hypothèse. Pour la vérification de cette dernière, il a été constaté qu'un bon dosage des éléments composants du besoin en fonds de roulement est l'un des facteurs conduisant à l'équilibre financier de l'entreprise. Des augmentations excessives de stocks pas loin de la date de clôture des comptes donne une mauvaise image à son équilibre financier, des crédits clients de longue durée, la dégradation de la confiance des fournisseurs sont devenus aussi des obstacles pour l'entreprise pour l'amélioration de cet équilibre financier. En d'autres termes, le déséquilibre au niveau du bilan de l'entreprise retombe constamment sur son besoin en fonds de roulement. Le diagnostic financier a permis à l'entreprise « X » d'analyser son équilibre financier afin de pouvoir l'apprécier et de donner par la suite des recommandations nécessaires à sa performance financière.

La deuxième hypothèse était que «Le niveau de rentabilité de l'activité de l'entreprise est apprécié à partir de son excédent brut d'exploitation ». Lors du diagnostic financier, nous avons constatés qu'il y a encore certains paramètres mal maîtrisés nuisant sa performance financière. Ces paramètres se focalisent dans la maîtrise des coûts de production à cause des retards de livraison des commandes conduisant à l'annulation de ces dernières.

En effet, nous pouvons donc dire que la défaillance de l'entreprise sanctionne assez souvent des défaillances financières. Ces dernières ne sont pas les causes premières des difficultés mais la sanction finale des erreurs de gestion. Une trésorerie mal gérée peut s'expliquer également, dans le cas d'une entreprise en difficulté, par un trop grand recours à la trésorerie d'exploitation. L'équilibre de la trésorerie résulte de l'équilibre entre les besoins et les ressources et de leur variation d'un exercice à l'autre. À cela s'ajoute une autre erreur financière qui est le financement d'opérations du haut du bilan par le bas du bilan. Cela conduit à l'accélération de la dégradation de la trésorerie d'exploitation et à des problèmes de sous-capitalisation fragilisant davantage la structure bilancielle de l'entreprise.

L'absence d'une planification au niveau de la production a entraîné l'entreprise dans une situation critique. La mauvaise décision sur les investissements et de l'approvisionnement en stock peut être dues à une asymétrie d'information entre le gérant et les autres membres de la direction. Et par l'intermédiaire du diagnostic financier, nous avons pu suivre l'évolution de la santé financière en évaluant son équilibre financier et sa rentabilité afin de mettre en lumière sur sa performance financière. Le diagnostic financier est alors un outil indispensable pour toute entreprise sans exception, en difficulté ou non, cela reste un outil permettant de redresser et d'améliorer la performance financière. C'est pour cette même raison que nous avons mené cette étude car nous sommes convaincus que les difficultés ne conduisent pas automatiquement à l'échec. Cela peut simplement être le synonyme d'une période de crise permettant un meilleur renouveau par la suite.

Enfin, nous pouvons répondre maintenant à notre problématique qui n'est autre que « Comment, à travers d'un diagnostic financier, peut-on améliorer la performance financière d'une entreprise ? » Alors la question qui devrait se poser est : « Existe-t-il d'autres moyens qui permettent d'améliorer la performance financière d'une entreprise ? ».

BIBLIOGRAPHIE

Alphonse.P, "Cours d'économie de l'entreprise", édition CRP Kinshasa 1984, vol.158.

Cohen, E. "Analyse financière et développement financier", édition Edicef, Paris, 1977, vol.320.

Friederich et al. « DSCG4 : Comptabilité et audit – Manuel et applications », édition Foucher, vol. 640.

Mallot J.L et Jean C., "L'essentiel du contrôle de gestion", édition d'organisation, Paris, vol. 360

Mintzberg. H, « Structure et dynamique des organisations, édition d'organisation, Paris, 1982, vol. 540

Ogien. D, « Gestion financière de l'entreprise », 2ème édition Dunod, 2011, vol. 198

Refait. M., L'analyse financière, que -sais-je, P.U.F, Paris, 1994, vol. 370

Robert.P « L'Art de Diriger », édition Dunod, Paris, 1995, vol. 396.

Vernimen. P., Finance de l'entreprise, 2ème édition Dalloz, Paris, 1996, vol. 322

Yeglem.J, Philipps. A, « Analyse comptable et financière, édition Dunod, Paris, 1995, vol. 250

WEBOGRAPHIE

- www.cci.mg/index.php?p=journaux&id=28&id_det=3787 consulté le 10 juin 2016
- www.dynamique-mag.com/article/realiser-diagnostic-financier-activite-comment-pourquoi, consulté le 27 juillet 2016
- www.morning-meeting.com, consulté le 01 juillet 2016
- www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-comptable-et-fiscal/14485/compte-de-resultat-definition-traduction.html consulté le 20 juillet 2016
- www.brises.org/notion.php/taux-rentabilite/taux-profit-rentabilite/notld/38/notBranch/38/ consulté le 17 Juillet 2016
- www.bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0204MPCGF15.pdf consulté le 15 Août 2016
- www.tuzzit.com/fr/canevas/5_whys_canvas consulté le 10 mai 2016
- www.staps.univ_lille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf, consulté le 29 juillet 2016.
- www.communicationorganisation.revues.org/1873 Gilles W, « Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc ? », Communication et organisation, 10/1996, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 01 juillet 2016. Consulté le 12 juillet 2016

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I. PROTOCOLE DE RECHERCHE.....	XIII
ANNEXE II. GUIDE D'ENTRETIEN	XIV
ANNEXE III. BILAN DES TROIS DERNIERES EXERCICES.....	XV
ANNEXE IV. COMPTE DE RESULTAT ANNUEL DES TROIS DERNIERES EXERCICES.....	XVI
ANNEXE V. COMPTE DE RESULTAT MENSUEL	XVII

ANNEXE I. PROTOCOLE DE RECHERCHE

THEME	Diagnostic financier, un facteur clé de la performance financière.
PROBLEMATIQUE	Comment, à travers d'un diagnostic financier, peut-on améliorer la performance financière d'une entreprise ?
OBJECTIF GLOBAL	Contribuer à l'amélioration de la situation financière de l'entreprise à travers d'un diagnostic financier.
OBJECTIF SPECIFIQUES	<u>Os1</u> : Améliorer l'équilibre financier de l'entreprise. <u>Os2</u> : Contribuer à l'amélioration de la rentabilité de l'activité de l'entreprise.
QUESTIONNEMENTS	<u>QRS 1</u> : L'équilibre financier de l'entreprise dépend-il de la structure de son besoin en fonds de roulement ? <u>QRS 2</u> : De quelle façon, l'analyse à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation permet-elle d'apprécier le niveau de rentabilité de l'activité de l'entreprise ?
HYPOTHESES	<u>Hyp 1</u> : La santé de l'équilibre financier de l'entreprise dépend de la structure de son besoin en fonds de roulement. <u>Hyp 2</u> : Le niveau de rentabilité de l'activité de l'entreprise est apprécié à partir de son excédent brut d'exploitation
RESULTATS ATTENDUS	<u>Résultat 1</u> : Les irrégularités sur l'équilibre financier de l'entreprise soient détectées à partir de la structure de son besoin en fonds de roulement. <u>Résultat 2</u> : Le niveau de rentabilité de l'activité de l'entreprise soit apprécié à partir de l'analyse de son Excédent Brut d'Exploitation.

Source : Auteur, 2016

ANNEXE II. GUIDE D'ENTRETIEN

Concernant l'entreprise en générale

- ⇒ Nom de l'entreprise :
- ⇒ Raison social :
- ⇒ Date de création :
- ⇒ Secteur d'activité :
- ⇒ Forme juridique :
- ⇒ Raison de la fusion par absorption :
- ⇒ La saisonnalité de son activité :

Concernant son équilibre financier

- ⇒ Avez-vous une stratégie d'investissement ? Pouvez-vous la décrire ?
- ⇒ Pourquoi, vous ne procéderait pas à des emprunts à LT pour financer ces investissements ?
- ⇒ Avez-vous une stratégie de négociation de vos fournisseurs ?
- ⇒ Vos approvisionnements en stock sont basés sur quoi ?

Concernant la rentabilité de son activité

- ⇒ Comment voyez-vous la rentabilité de votre exploitation ?
- ⇒ Comment voyez-vous la rentabilité de l'entreprise d'une façon générale ?

Concernant la performance financière

- ⇒ Adoptez-vous une stratégie de distribution des dividendes ? Pouvez-vous la décrire ?
- ⇒ Face à vos concurrents ? donnez des avis sur votre performance financière.
- ⇒ Receviez- vous des financements extérieurs à votre entreprise ?

ANNEXE III. BILAN DES TROIS DERNIERES EXERCICES

Unité monétaire : en millier d'Ariary

ACTIF	2013	2014	2015	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	2013	2014	2015
<u>ACTIF NON COURANT</u>				<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	2 581,74	7 768,20	13 199,40	CAPITAL	2 000,00	2 000,00	2 000,00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	2 218,46	42 701,29	189 218,52	RESERVE LEGALE	-	-	200,00
IMMOBILISATIONS EN COURS	-	-	-	RESULTAT NET	8 930,14	45 509,04	35 666,28
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	-	300,00	8 541,00	AUTRES CAPITAUX PROPRES - RAN	-	8 930,14	9 239,18
IMPOTS DIFFERES	-	-	-	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	10 930,14	56 439,18	47 105,46
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	4 800,20	50 769,49	210 958,92	<u>PASSIFS NON COURANTS</u>			
<u>ACTIF COURANT</u>							
STOCKS ET EN-COURS	-	89 545,37	333 163,66	TOTAL PASSIFS NON COURANTS	-	-	-
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	52 170,06	473 307,25	100 520,07	<u>PASSIFS COURANTS</u>			
CLIENTS ET AUTRES DEBITEURS	42 374,62	405 251,90	2 119,57	DETTES A COURT TERME			
IMPOTS	-	53 465,86	93 890,08	FOURNISSEURS ET COMPTE RATTACHES	11 887,73	525 127,70	119 558,81
AUTRES CREANCES ET ACTIFS ASSIMILES	9 795,43	14 589,50	4 510,41	AUTRES DETTES	138 637,00	196 077,41	565 240,08
TRESORERIE ET EQUIVALENTS	104 484,61	164 022,18	87 261,71	COMPTE DE TRES (DECOUVERTS BANCAIRES)			
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	156 654,67	726 874,80	520 945,44	TOTAL PASSIFS COURANTS	150 524,73	721 205,10	684 798,89
TOTAL DES ACTIFS	161 454,87	777 644,29	731 904,35	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	161 454,87	777 644,29	731 904,35

Source : Entreprise « X », 2016

ANNEXE IV. COMPTE DE RESULTAT ANNUEL DES TROIS DERNIERES EXERCICES

Unité monétaire : en millier d'Ariary

COMPTE DE RESULTAT			
	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires	725 786,71	1 797 616,47	1 396 121,26
Production stockée	-	-	149 554,52
Production immobilisée			
1. PRODUCTION DE L'EXERCICE	725 786,71	1 797 616,47	1 545 675,79
Achats consommés	399 021,24	963 162,83	402 495,60
Variation de stocks	-	- 89 545,37	- 94 063,77
Services extérieurs et autres consommations	180 263,26	296 086,89	562 261,76
2. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	579 284,50	1 169 704,35	870 693,59
3. VALEUR AJOUTEE	146 502,21	627 912,12	674 982,19
Charges de personnel	132 770,38	516 202,45	636 549,10
Impôts, taxes et versements assimilés	549,29	1 056,72	7 918,26
4. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	13 182,54	110 652,94	30 514,83
Autres produits opérationnels	180,70	114,83	580,56
Autres charges opérationnels	923,11	62 335,92	993,87
Dotations aux amortissements, provisions et PDV	216,00	2 031,28	29 654,94
Reprise sur provisions et pertes de valeurs			
5. RESULTAT OPERATIONNEL	12 224,14	46 400,57	446,58
Produits financiers	2 975,00	24 353,60	54 805,49
Charges financières	2 640,06	16 257,05	19 585,79
6. RESULTAT FINANCIER	334,94	8 096,55	35 219,70
7. RESULTAT AVANT IMPOTS	12 559,07	54 497,13	35 666,28
Impôt exigible sur résultat	3 628,93	8 988,08	-
Impôts différés (Variation)			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	728 942,41	1 822 084,90	1 601 061,83
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	720 012,27	1 776 575,86	1 565 395,55
8. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	8 930,14	45 509,04	35 666,28
Produits des éléments extraordinaires			
Charges des éléments extraordinaires			
9. RESULTAT EXTRAORDINAIRES	-	-	-
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	8 930,14	45 509,04	35 666,28

Source : Entreprise « X », 2016

ANNEXE V. COMPTE DE RESULTAT MENSUEL

Unité monétaire : en millier d'Ariary

MOIS	janv-15	févr-15	mars-15	avr-15	mai-15	juin-15	juil-15	août-15	sept-15	oct-15	nov-15	déc-15	TOTAL
Exportation	356 075,64	113 047,23	326 188,62	122 521,00	119 319,22	76 925,20	16 271,74	0,00	23 781,53	32 036,61	100 815,43	109 139,04	1 396 121,26
Chiffre d'affaires	356 075,64	113 047,23	326 188,62	122 521,00	119 319,22	76 925,20	16 271,74	0,00	23 781,53	32 036,61	100 815,43	109 139,04	1 396 121,26
Achats consommés	35 000,04	57 047,36	33 131,44	21 689,62	10 326,89	95 251,14	22 785,45	18 684,51	15 357,03	28 189,81	41 559,45	23 472,86	402 495,60
Variation de stocks	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	33 327,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-276 945,46	-243 618,29
Services extérieurs et autres consommations	76 211,71	50 812,91	71 229,29	69 310,86	28 437,13	51 224,54	36 874,29	33 433,34	44 944,00	31 368,93	31 481,84	36 932,91	562 261,76
Consommations	111 211,75	107 860,28	104 360,73	91 000,48	38 764,02	179 802,85	59 659,74	52 117,85	60 301,03	59 558,73	73 041,30	-216 539,69	721 139,07
Valeur ajoutée	244 863,89	5 186,95	221 827,89	31 520,52	80 555,19	-102 877,65	-43 388,00	-52 117,85	-36 519,50	-27 522,12	27 774,14	325 678,73	674 982,19
Charges de personnel	56 622,71	57 884,52	41 095,50	78 149,05	58 441,20	33 751,87	67 024,96	46 729,01	46 795,17	52 693,20	45 450,67	51 911,25	636 549,10
Autres impôts et taxes	27,00	9,50	376,00	74,00	629,00	63,00	222,00	133,00	4 872,76	592,00	860,00	60,00	7 918,26
Excédent brut d'exploitation	188 214,18	-52 707,07	180 356,39	-46 702,52	21 484,99	-136 692,52	-110 634,96	-98 979,86	-88 187,43	-80 807,32	-18 536,53	273 707,49	30 514,83
Autres produits opérationnels	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,37	0,00	0,00	0,00	414,88	0,00	115,31	580,56
Autres charges opérationnels	-65,98	223,31	-3,75	229,83	221,09	-2,97	22,91	-10,53	18,85	4,21	-2,70	359,62	993,87
Dotation aux amortissements	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7 092,58	0,00	0,00	3 616,49	0,00	0,00	18 945,87	29 654,94
RESULTAT OPERATIONNEL	188 280,17	-52 930,38	180 360,14	-46 932,36	21 263,90	-143 731,76	-110 657,87	-98 969,32	-91 822,77	-80 396,66	-18 533,83	254 517,30	446,58
Produits financiers	0,00	100,27	3 889,31	3 874,88	940,62	971,06	0,00	14,58	4 961,25	5,50	0,00	40 048,02	54 805,49
Charges financières	10 148,58	2 498,55	2 178,53	524,06	259,61	514,82	124,35	130,11	679,81	737,38	565,57	1 224,42	19 585,79
Resultat financier	-10 148,58	-2 398,28	1 710,77	3 350,83	681,01	456,24	-124,35	-115,53	4 281,44	-731,88	-565,57	38 823,61	35 219,70
Impôts sur le résultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impôts différés	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultat net des activités ordinaires	178 131,59	-55 328,66	182 070,91	-43 581,53	21 944,91	-143 275,52	-110 782,22	-99 084,85	-87 541,33	-81 128,54	-19 099,40	293 340,91	35 666,28
RESULTAT NET DES ACTIV ORDINAIRES	178 131,59	-55 328,66	182 070,91	-43 581,53	21 944,91	-143 275,52	-110 782,22	-99 084,85	-87 541,33	-81 128,54	-19 099,40	293 340,91	35 666,28
Produits extraordinaires													
Charges extraordinaires													
Resultat net après impôts	178 131,59	-55 328,66	182 070,91	-43 581,53	21 944,91	-143 275,52	-110 782,22	-99 084,85	-87 541,33	-81 128,54	-19 099,40	293 340,91	35 666,28
VA / CA	0,69	0,05	0,68	0,26	0,68	-1,34	-2,67	0,00	-1,54	-0,86	0,28	2,98	
EBE / CA	0,53	-0,47	0,55	-0,38	0,18	-1,78	-6,80	0,00	-3,71	-2,52	-0,18	2,51	
RESULTAT NET / CA	0,50	-0,49	0,56	-0,36	0,18	-1,86	-6,81	0,00	-3,68	-2,53	-0,19	2,69	

Source : Auteur, 2016

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
AVANT-PROPOS.....	ii
RESUME	iii
ABSTRACT	iv
SOMMAIRE	v
LISTE DES ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I. MATERIELS ET METHODES.....	5
CHAPITRE I. MATERIELS	6
Section 1. Description de la zone d'étude.....	6
1.1 Présentation de l'entreprise	6
1.1.1 Historique	7
1.1.2. Secteur d'activité de l'entreprise.....	7
1.1.3. Structure organisationnelle	8
1.2 Justification du choix de la zone d'étude.....	8
Section 2. Cadre théorique de l'étude.....	9
2.1 Cadre théorique sur le diagnostic financier.....	9
2.1.1. Objectif du diagnostic financier	10
2.1.2. Démarche du diagnostic financier.....	10
2.1.3. Éléments du diagnostic financier	11
2.2 Cadre théorique sur la performance financière	13
CHAPITRE II. METHODES.....	15
Section 1. Méthodes de collecte et traitement des données	15
1.1 Modèle d'approche	15
1.1.1 Méthode hypothético-déductive.....	16
1.1.2 Méthode de cause à effet : « La méthode des 5 pourquoi »	16
1.2 Méthode de collecte des données	17
1.2.1 Entretien	17
1.2.2 Observation participante.....	18
1.2.3. Recherche documentaire.....	18

Section 2. Démarche de vérification des hypothèses et leur modélisation théorique ..	19
2.1 Démarche de vérification des hypothèses	20
2.1.1 Démarche de vérification relative à la première hypothèse	20
2.1.2 Démarche de vérification relative à la deuxième hypothèse	20
2.2 La modélisation théorique.....	20
2.2.1 Explication des hypothèses.....	21
2.2.2 Traduction des hypothèses en variable explicative	21
Section 3. Limites et chronogramme des activités	22
3.1 Limites de l'étude et difficultés rencontrées	22
3.2 Chronogramme des activités	23
CONCLUSION PARTIELLE DE LA PREMIERE PARTIE	24
PARTIE II. RESULTATS.....	25
CHAPITRE I. EQUILIBRE FINANCIER	26
Section 1. Évolution du FR et du BFR	26
Section 2. Relation entre l'autofinancement et le BFR	28
Section 3. Ratios de rotation	30
CHAPITRE II. RENTABILITE DE L'ENTREPRISE	32
Section 1. Rentabilité issue de l'EBE	32
1.1 Ratio de rentabilité.....	32
1.2 Analyse des charges que l'EBE pouvant supporter.....	34
Section 2. Rentabilité issue du résultat	35
2.1 Rentabilité économique	36
2.2 Rentabilité financière.....	36
CONCLUSION PARTIELLE DE LA DEUXIEME PARTIE	39
PARTIE III. DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	40
CHAPITRE I. DISCUSSIONS	41
Section 1. Discussions sur l'équilibre financier	41
1.1 Analyse de l'évolution du FR et du BFR.....	42
1.2 Analyse de la relation entre l'autofinancement et le BFR	43
1.3 Analyse des ratios de rotation	44
1.4 Vérification de la première hypothèse	45
Section 2. Discussions sur la rentabilité	46
2.1 Analyse de la rentabilité issue de l'EBE.....	46

2.2 Analyse de la rentabilité issue du résultat.....	48
2.3 Vérification de la deuxième hypothèse.....	49
CHAPITRE II. RECOMMANDATIONS	50
Section 1. Recommandations relatives à l'équilibre financier de l'entreprise.....	50
Section 2. Recommandations relatives à la rentabilité de l'entreprise	54
Section 3. Recommandations relatives à la performance financière de l'entreprise	54
CONCLUSION PARTIELLE DE LA TROISIEME PARTIE.....	56
CONCLUSION GENERALE.....	57
BIBLIOGRAPHIE	IX
WEBOGRAPHIE.....	X
LISTE DES ANNEXES	XII