

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

AVANT PROPOS

SOMMAIRE

LISTE DES ABRÉVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION..... 1

PREMIÈRE PARTIE : CADRE D'ÉTUDE

Chapitre 1 : La société COMADIE..... 3

Section 1 : Renseignements généraux..... 3

Section 2 : Historique..... 4

Section 3 : Activités..... 5

Section 4 : Organisation de la société..... 8

Section 5 : Environnement général de la société..... 12

Chapitre 2 : Etudes théoriques sur l'analyse financière..... 19

Section 1 : L'analyse financière..... 19

Section 2 : L'analyse financière dans le cadre de l'entreprise..... 21

DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DE L'EXISTANT ET IDENTIFICATION DES PROBLÈMES

Chapitre 1 : Evolution de la structure financière..... 23

Section 1 : L'analyse fonctionnelle du bilan..... 23

Section 2 : L'analyse financière du bilan..... 32

Chapitre 2 : Evolution de la rentabilité..... 36

Section 1 : Etude de l'évolution des soldes intermédiaires de gestion..... 36

Section 2 : La capacité d'autofinancement..... 41

Section 3 : Etude des ratios..... 42

Section 4 : Calcul de la rentabilité.....	43
Section 5 : Analyse par la variabilité des charges.....	44

TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RÉSULTATS ATTENDUS

Chapitre 1 : Propositions de solutions.....	49
Section 1 : Une bonne gestion des créances clients.....	49
Section 2 : Une diminution des charges.....	51
Section 3 : Amélioration du volume chiffre d'affaires.....	54

Chapitre 2 : Résultats attendus et impacts.....	64
Section 1 : Résultats attendus.....	64
Section 2 : Impacts.....	65

CONCLUSION.....	66
------------------------	-----------

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

GLOSSAIRE

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ABRÉVIATIONS

- AMS*** : Austral Maritime Service
- ARO*** : Assurance Réassurance Omni branches
- ASM*** : Armement et Services Maritimes
- AUXIMAD*** : Auxiliaire Maritime de Madagascar
- BFR*** : Besoin en Fonds de Roulement
- BFRE*** : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
- BFRHE*** : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
- CA*** : Chiffre d'affaires
- CASUMEX*** : Cabinet de Surveillance et d'Expertise Maritime
- CAF*** : Capacité d'Autofinancement
- CMDMD*** : Compagnie Malgache De Manutention Diego
- CNaPS*** : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
- COMADIE*** : Compagnie de Manutention de Diego
- COMATO*** : Compagnie de Manutention de Toliara
- CT*** : Court Terme
- Debqt*** : Débarquement
- DLMT*** : Dettes à Long et Moyen Terme
- EBE*** : Excédent Brut d'Exploitation
- Embqt*** : Embarquement
- FRF*** : Fonds de Roulement Financier
- FRNG*** : Fonds de Roulement Net Global
- IBE*** : Insuffisance Brute d'Exploitation
- JIRAMA*** : Jiro sy Rano Malagasy
- NIF*** : Numéro d'Identification Fiscale
- PCG*** : Plan Comptable Général
- PFOI*** : Pêche et Froid de l'Océan Indien
- SARL*** : Société à Responsabilité Limitée
- SCIM*** : Société Commerciale et Industrielle de Madagascar
- SECREN*** : Société d'Etudes de Construction et de REparation Navale
- SGS*** : Société Générale de Surveillance
- SGTPSM*** : Société Générale des Travaux Publics Spéciaux Malgaches

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

SMIDS : Service Médical Inter entreprise de Diego Suarez

SR : Seuil de Rentabilité

Transbo : Transbordement

VA : Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

N° :	Intitulé :	Page :
1	La qualification du personnel au sein de la COMADIE.....	13
2	Nombre de bateaux et tonnages manutentionnés (année 2007).....	15
3	Le bilan fonctionnel condensé de la société COMADIE (exercice 2007).....	24
4	Détermination du fonds de roulement des 3 dernières années : 2005, 2006, 2007.....	25
5	Détermination des besoins en fonds de roulement de 2005 à 2007.....	26
6	Evolution de la trésorerie de 2005 à 2007.....	27
7	Calcul du ratio d'immobilisation.....	28
8	Calcul du ratio de renouvellement.....	29
9	Calcul du ratio d'autonomie financière.....	29
10	Calcul du ratio de solvabilité.....	30
11	Calcul des ratios de liquidité générale.....	30
12	Calcul des ratios de liquidité réduite.....	31
13	Calcul des ratios de liquidité immédiate.....	31
14	Le bilan financier condensé de la société COMADIE (exercice 2007).....	32
15	Calcul du fonds de roulement financier des 3 dernières années.....	33
16	Calcul du ratio d'endettement.....	34
17	Calcul du ratio de financement des immobilisations aux fonds propres.....	34
18	Calcul du ratio de financement des immobilisations par les dettes à long et moyen terme.....	35
19	Tableau comparatif.....	38
20	Evolution de la capacité d'autofinancement.....	41
21	Les ratios d'activités.....	42
22	Les ratios de profitabilité (année 2007).....	43
23	Calcul de la rentabilité.....	44

LISTE DES FIGURES

<u>N°</u> :	<u>Intitulé</u> :	<u>Page</u> :
1	Organigramme de la société « COMADIE ».....	9
2	Tonnage réalisé par les deux sociétés.....	18
3	Evolution de la production	36
4	Evolution de la consommation.....	38
5	Evolution de la VA.....	39
6	Evolution de l'EBE.....	40
7	Evolution du résultat d'exploitation.....	40

INTRODUCTION

Selon les analystes, l'Afrique peut tirer profit de la crise financière mondiale actuelle, car il est probable que l'on va voir les Africains investir dans les bons du trésor des gouvernements locaux, dans les banques publiques, plutôt que d'expédier leur argent à l'étranger¹. Mais est-ce que c'est le cas pour Madagascar ? Pour nous, ce qui est probable c'est que cette crise va entraîner des effets négatifs surtout pour les industries qui ont pour activité la production destinée à l'exportation comme les zones franches car les pays importateurs victimes de la crise financière ne peuvent se permettre une autre source de sortie de devise d'où la diminution ou même l'arrêt de la production pour ces industries. Cette situation ne peut épargner l'activité la COMADIE (Compagnie de Manutention de Diego), en effet cette dernière travaille sur les activités de manutention et plus précisément l'embarquement à l'exportation pourrait être touchée par cette crise.

En ce qui concerne la COMADIE, c'est une entreprise prestataire de service qui comme toute entreprise a pour but de générer des bénéfices en mettant en œuvre les moyens mis à sa disposition pour réaliser son activité. Comme toutes les activités d'une entreprise se traduisent en flux financiers, leur bonne gestion est une nécessité sinon elle se prête à la liquidation. Ainsi, leur bonne gestion s'impose pour la survie de l'organisation. L'analyse financière reste un instrument de suivi, d'évaluation et de contrôle de gestion qui permet aux dirigeants de l'organisation de prendre des décisions à des moments opportuns. C'est ce qui nous a conduit à intituler notre ouvrage : « **Contribution à l'analyse financière de la COMADIE** ».

C'est pour nous un plaisir de traiter un sujet du domaine de l'analyse financière, car nous estimons que les recherches sur le sujet contribueront à améliorer notre expérience. Nous espérons aussi que notre étude ainsi que les résultats qui en ressortiront contribueront à l'amélioration de la situation financière de la COMADIE. Pour cette société, une question mérite d'être posée dans le cadre de notre travail : Quels sont les dysfonctionnements dans la situation financière de l'entreprise et quels en sont les causes ?

¹ AFP, L'Afrique peut tirer profit de la crise financière mondiale, *L'hebdo de Madagascar*, Vendredi 17 au Jeudi 23 Octobre 2008, N° 0192

Pour la réalisation de notre étude, la collecte des données quantitatives s'est portée sur la technique documentaire ressortissant les données existantes dans les différents services. Pour la réalisation de notre étude financière, plusieurs méthodes ont été utilisées : la méthode analytique utilisée dans l'analyse et le traitement des données des états financiers de la COMADIE; la méthode comparative a permis de comparer les états financiers présentés année par année afin d'en apprécier la performance ; la méthode synthétique a permis de résumer les différentes théories développées par les auteurs en rapport avec notre sujet de recherche ; et enfin la méthode statistique a permis de quantifier et de faciliter la compréhension des résultats de la recherche en les présentant sous forme de tableaux et graphiques.

Notre travail est alors subdivisé en trois (3) parties : la première porte sur la présentation de la COMADIE et le cadre théorique concernant l'analyse financière ; la deuxième traite la présentation et l'étude de sa structure financière ainsi que la détection des problèmes ; la troisième et dernière partie sera consacrée à la proposition de solutions et les résultats attendus de notre étude.

PREMIÈRE PARTIE : CADRE D'ÉTUDE

Dans cette partie, il sera question de la société COMADIE : sa présentation, son historique, ses activités, son organisation et son environnement. Après, nous verrons l'étude théorique concernant l'analyse financière afin de mieux comprendre ce travail.

Chapitre 1 : La société COMADIE

Ce chapitre sera consacré à la présentation de la COMADIE pour que nous puissions bien connaître la société dans laquelle nous allons réaliser notre étude.

Section 1 : Renseignements généraux

Cette section concerne l'identité de la société, son capital et son actionnaire.

1-1- Identité

La société se dénomme Compagnie de Manutention de Diégo (COMADIE), c'est une Société à Responsabilité Limitée (SARL) au capital de AR 300 000 000².

Renseignements concernant la société :

Le siège social de la COMADIE se situe Rue Flacourt à Diégo Suarez, son registre de commerce porte le numéro ANTS 2004 B 002, son numéro d'identification fiscale est le 105 006 836 et son numéro statistique est 63111 71 2 000 0000 57.

Références bancaires :

Deux (2) comptes BNI CL sont utilisés au sein de la société qui sont : le compte en Ariary portant le numéro 16 349215 4 010 0 00 et le compte en Euro 16 349 215 4 016 0 36.

Coordonnées :

On peut joindre la société par le numéro de téléphone (00261)20 82 233 33, le fax (00261) 20 82 233 33 et l'e-mail comadiecompta@moov.mg.

1-2- Capital et actionnaire

Le capital de 300 000 000 Ar est détenu en totalité par la Société Armement et Services Maritimes (ASM) représenté par Mr Xavier GONON son administrateur délégué. L'ASM a son siège social à l'île Maurice.³

² Données internes à l'entreprise

³ Données internes à l'entreprise

Section 2: Historique

Selon les données internes à l'entreprise, vers **1830** la première compagnie de manutention a été créée. Le personnel de cette compagnie était essentiellement composé d'étrangers comme les yéménites et les comoriens. Ils étaient venus spécialement à Diego pour assurer un travail sous contrat pour une durée maximum de cinq (5) ans. En ce temps, les engins n'existaient pas encore et la manutention était assurée par les dockers dont l'effectif varie de 800 à 1 000 personnes. C'est à partir de **1837** que le besoin en gros engins se fait ressentir suite à l'installation de l'acconage. Vers **1950**, on commençait à utiliser les gros engins servant au déplacement et au soulèvement de lourdes marchandises.

La COMADIE a vu le jour le **30 Juillet 1999** sous la direction de Monsieur LE GUILLOUX Dominique avec comme actionnaires MER AUSTRAL ayant son siège social au Lot IC 12, rue d'Angleterre Isoraka Antananarivo et représentée par son Président Directeur Général Monsieur PATRICK ANDRE RENE MARTIN d'une part et la Compagnie de Manutention de Toliara (COMATO) ayant son siège social à Mahavatse II Toliara et représentée par Madame ANNITA COSSETTINI GUNTHERBERG d'autre part. Le siège social de la COMADIE était fixé au Bâtiment PROMODIM 1, Rue de quai ANTSIRANANA.

Son capital de 40 000 000 MGA (200 000 000 FMG) qui a été divisé en 2 000 parts de 20 000 MGA a été représenté comme suit :

- MER AUSTRAL TANA 1 600 parts
- COMPAGNIE DE MANUTENTION DE TOLIARA 400 parts

Le **12 décembre 2000**, il y avait la cession de 1 600 parts sociales appartenant à MER AUSTRAL au profit de la Société ARMEMENT ET SERVICES MARITIMES (A.S.M.) d'où :

- ARMEMENT ET SERVICES MARITIMES 1 600 parts
- COMPAGNIE DE MANUTENTION DE TOLIARA 400 parts

Après l'Assemblée Générale ordinaire du **24 Novembre 2003**, la COMATO a cédé ses parts à Monsieur PATRICK MARTIN et le capital a été augmenté à 300 000 000 MGA divisé en 15 000 parts de 20 000 MGA dont :

- ARMEMENT ET SERVICES MARITIMES 12 000 parts

- PATRICK ANDRE ALBERT MARTIN	750 parts
- MIMOSA SERAPHIN	2 250 parts

Le **11 Août 2005** Monsieur PATRICK ANDRE ALBERT MARTIN et Madame MIMOSA SERAPHIN ont cédé leurs parts au profit de ARMEMENT ET SERVICES MARITIMES. Jusqu'à ce jour ASM détient la totalité des actions. L'actuel Directeur est Monsieur THIOILLIER Michel Marie Victor.

Section 3 : Activités

La COMADIE a pour objet de faire toutes activités de logistique terrestre dans le port d'Antsiranana et plus particulièrement les opérations d'acconage à savoir l'ensemble des opérations juridiques et matériels qui impliquent la manutention, le transport, la garde des marchandises à l'embarquement, au débarquement, au transbordement ainsi que la cession d'eau douce.⁴

3-1- La manutention

La manutention comprend les opérations d'embarquement, de débarquement, de transbordement, de manipulation à bord du navire (shifting) ou dans l'enceinte du port. Elles sont effectuées par l'acconier.

3-1-1- Embarquement

3-1-1-1- Embarquement à quai :

La réception de la marchandise sur le lieu d'entreposage, le transport du lieu d'entreposage jusqu'au quai, la mise à bord de navire et l'arrimage en cale.

3-1-1-2- Embarquement sur rade :

La réception de la marchandise sur le lieu d'entreposage, le transport du lieu d'entreposage jusqu'au quai, la mise à bord du chaland, le transport du quai jusqu'au navire, la mise à bord du chaland, le transport du quai jusqu'au navire, la mise à bord du navire et l'arrimage en cale.

⁴ Données internes à l'entreprise

3-1-2-Débarquement

3-1-2-1- Débarquement à quai :

Le désarrimage en cale, le transport du quai jusqu'au lieu d'entreposage, le classement, l'arrimage sur le lieu d'entreposage, la livraison.

3-1-2-2- Débarquement sur rade :

Le désarrimage en cale, la mise à bord du chaland, le transport du navire au quai, la mise à quai, le transport du quai jusqu'au lieu d'entreposage, le classement, l'arrimage sur le lieu d'entreposage, la livraison.

3-1-3-Transbordement

3-1-3-1- Transbordement rade-rade navires mis à couple :

Le désarrimage en cale, la mise en cale de l'autre navire, le classement, l'arrimage en cale.

3-1-3-2- Transbordement rade-rade par chaland sans entreposage :

Le désarrimage en cale, la mise à bord du chaland, le transport du navire à l'autre, la mise à bord du deuxième navire et l'arrimage en rade.

3-1-3-3- Transbordement rade-rade avec entreposage :

Le désarrimage en cale, la mise en chaland, le transport du navire au quai, le transport du quai jusqu'au lieu d'entreposage, le classement, l'arrimage et le désarrimage sur le lieu d'entreposage, le transport du lieu d'entreposage jusqu'au quai, la mise à bord du chaland, le transport du quai jusqu'au navire, la mise à bord du navire et l'arrimage en cale, l'entreposage ne dépassant pas les délais de franchise.

3-1-3-4- Transbordement rade-quai ou quai-rade avec ou sans entreposage :

C'est le débarquement de la marchandise d'un navire en rade et son embarquement sur un autre navire à quai, avec ou sans entreposage ou le débarquement sur un autre navire en rade avec ou sans entreposage , celui-ci ne dépassant pas les délais de franchise.

3-1-3-5- Transbordement quai-quai avec ou sans entreposage :

C'est le débarquement de la marchandise d'un navire à quai et son embarquement sur un autre navire à quai avec ou sans entreposage . Celui-ci ne dépassant pas les délais de franchise.

3-1-4- Manipulation

La Manipulation à bord : toutes les opérations de transport, de transfert et de manipulation de marchandises d'un point à un autre d'un même navire nécessitant ou non la mise à terre ou en chaland, à la demande de l'armateur, et dont l'objet n'est ni embarquement , ni le débarquement , ni le transbordement.

3-2- La location ou transport

Des matériels roulants peuvent être mis à la disposition des clients suivant leur demande moyennant rémunération. Cette rémunération comprend la location du matériel muni de tous les accessoires tels que cordage, filet, élingues, palettes..., ainsi que l'équipage nécessaire à sa conduite.

3-3- L'entreposage ou stationnement (garde des marchandises)

L'entreposage est le dépôt des marchandises en magasin, sous hangar ou sur terre plein. Au débarquement, le stationnement est le délai nécessaire à l'accomplissement des formalités administratives. Il est fixé à quinze (15) jours après la date de classement de la marchandise. Durant ce délai, les marchandises acquittent une taxe de stationnement. La taxe de stationnement est dûe automatiquement.

Pendant les opérations de débarquement du navire, aucune marchandise ne pourra être délivrée sauf autorisation express de la compagnie de manutention. A l'embarquement, durant la période située entre l'opening date (date avant la quelle aucune marchandise destinée à l'embarquement ne peut être admise ni en magasin, ni sous hangar, ni sur terre-plein: elle est fixée à quinze (15) jours avant la closing date) et la closing date (date après laquelle aucune marchandise destinée à l'embarquement n'est plus admise ni en magasin, ni sous hangar, ni sur terre-plein: elle est fixée à vingt quatre (24) heures avant le départ présumé du navire), les marchandises en magasin, sous hangar ou sur terre-plein acquittent une taxe de stationnement.

Pour les marchandises présentées avant l'opening date, ainsi que pour celles non embarquées et non reprises dans les quarante huit (48) heures après le départ du navire, il sera fait application de taxe de magasinage dans la même condition que pour le débarquement. En transbordement, les marchandises bénéficient d'une franchise d'entreposage de quarante cinq (45) jours à partir de la date de classement. Passé ce délai, elles sont passibles de taxes normales de magasinage.

3-4- La cession d'eau douce

A la demande des clients de l'eau courante peut être cédée au navire à quai.

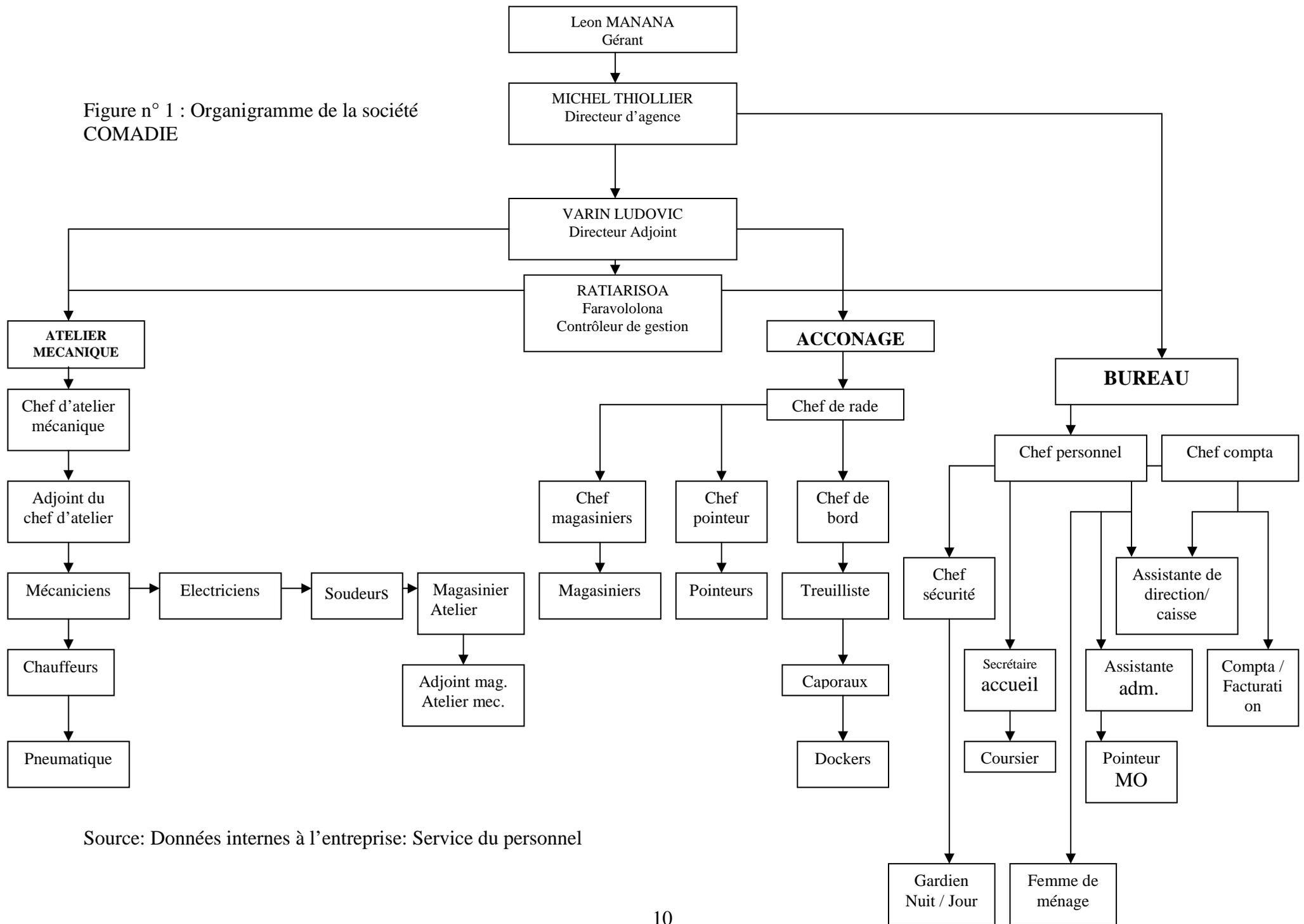
Section 4 : Organisation de la société

Dans cette section, nous présenterons l'organigramme de la société et nous parlerons de la description des fonctions et de l'organisation technique.

4-1- Organigramme

L'organigramme de la société COMADIE peut être présenté comme suit.

Figure n° 1 : Organigramme de la société COMADIE



Source: Données internes à l'entreprise: Service du personnel

4-2- Description des fonctions

Comme la COMADIE est une compagnie de manutention, elle emploie plusieurs travailleurs, et chacun a une tâche à exécuter.⁵

4-2-1- Le Directeur

C'est lui qui tient les cordons de la bourse. Il contrôle les dépenses et décide la répartition des budgets. Il fait fructifier la trésorerie grâce à des investissements à court et moyen termes, négocie les emprunts et doit se tenir informé de tout ce qui peut avoir impact sur l'activité de l'entreprise.

Le directeur joue le rôle de chef d'orchestre, en interface avec les banques. Il place l'argent sur un compte pour le faire fructifier si la société est excédentaire, ou lui en redonne pour faire face à ses engagements dans le cas inverse. Il essaie aussi de négocier des emprunts au meilleur coût. Il élabore des procédures internes pour la maîtrise des coûts.

Le directeur réalise des études économiques et financières relatives aux investissements de l'entreprise. Si l'acquisition d'une société est envisagée, il est chargé de l'audit de ses comptes, d'évaluer sa valeur et de préparer les montages juridiques nécessaires. Enfin, il doit se tenir informé de l'actualité pour mesurer l'impact de tout type d'événement sur la santé financière de son entreprise.

4-2-2- Le Directeur Adjoint

Le Directeur adjoint prend le relais si le directeur est absent physiquement ou si le directeur est occupé. Il peut intervenir à sa place quand c'est nécessaire.

4-2-3- Contrôleur de gestion

Le Contrôleur de gestion élabore et définit les objectifs de l'entreprise au niveau opérationnel. Il va élaborer des prévisions budgétaires, le but étant d'assurer une cohérence entre les objectifs et les possibilités financières. Il contrôle toute l'opération en effectuant un suivi permanent des résultats obtenus. Le Contrôleur de gestion maîtrise les chiffres, les outils de la gestion et analyse les données.

⁵ Données internes à l'entreprise

4-2-4- Le chef comptable

Le Chef comptable se tient informé de l'évolution de la réglementation sur le plan comptable et fiscal. Outre l'encadrement de l'équipe comptable, il lui revient d'informer le directeur, son supérieur hiérarchique, en cas de provisions insuffisantes. Il ne décide pas des investissements, mais l'analyse des comptes déjà enregistrés doit lui permettre de réaliser des projections. Le Chef comptable a accès à des données confidentielles sur la santé économique et financière de l'entreprise.

Le Chef comptable anime l'équipe comptable. Il doit veiller au respect des orientations financières préalablement choisies. Il coordonne l'application des procédures, des démarches et des techniques auprès de son unité. Il assure l'interface avec les commissaires aux comptes. Il est en charge de la gestion de la trésorerie. Il s'assure d'être à la pointe de l'actualité en ce qui concerne l'information du système comptable. Il s'apprête à répondre aux obligations légales qui régissent le secteur comptable et financier.

Le Chef comptable effectue l'ensemble des opérations comptables de l'entreprise. A savoir les livres : le livre journal , le livre inventaire, le compte d'exploitation, le bilan, la liasse fiscale et les annexes. En plus de faire la comptabilité client, la comptabilité des immobilisations, la gestion de la trésorerie, du suivi des comptes bancaires, etc., le Chef comptable effectue des tâches administratives telle que la liaison entre l'administration fiscale et l'entreprise.

4-2-5- Le Chef Personnel

Il a pour rôle d'assurer la gestion du personnel, la préparation des salaires (permanents et journaliers), les déclarations sociales (SMIDS, CNaPS) et veille au bon climat social de la société. Il assume la gestion administrative du personnel de l'entreprise, applique la politique sociale définie avec la Direction et organise les conditions de travail dans la société.

4-2-6- L'Assistante de Direction

Ses tâches concernent les affaires générales de la société : la rédaction et l'envoi des courriers du Directeur. Notons que l'assistante de Direction s'occupe aussi de toutes les opérations de caisse à savoir : le paiement du salaire des employés journaliers, des avantages en nature mensuels, des allocations familiales, des avances exceptionnelles,

l'encaissement des factures payées en espèce, l'approvisionnement de la caisse et le règlement des factures des fournisseurs.

4-2-7- La Facturière

La facturière a pour mission d'établir les factures, de tenir à jour le journal client sur excel et de suivre l'évolution de créance client, de rapprocher les bordereaux de pointage et manifeste et de relancer la facture impayée sur ordre de la direction. Bref, la facturière joue un rôle intermediaire entre la société et le client.

4-2-8- Secrétaire Accueil

Son rôle est d'assurer l'accueil et le renseignement des clients, ainsi que la réception et envoi des courriers.

4-3- Organisation technique

Le logiciel de comptabilité utilisé s'appelle SAARI SAGE. Ce logiciel présente différentes fonctionnalités qui permettent entre autres de traiter les opérations journalières (saisie des écritures, gestion et suivi des tiers, saisie des opérations bancaires, éditions des états financiers, ...) et toutes formes de mise à jour, ce qui procure une certaine aisance et rapidité de travail pour les utilisateurs. L'application EXCEL est aussi très utilisée pour le traitement des différentes informations.

En ce qui concerne les engins utilisés pour les activités de la société, ils sont nombreux mais nous allons citer quelques uns : grue, tracteur, élévateur, camions bennes, remorque plateau, etc.

Section 5 : Environnement général de la société

Cette section parle surtout de la description de l'environnement général de la société tant interne qu'externe.

5-1- Environnement interne

Dans l'environnement interne, nous allons parler du personnel, des lieux de travail et du chiffre d'affaires (CA).

5-1-1- Le personnel

La COMADIE compte près de quatre vingt quinze (95) employés que nous allons qualifier dans le tableau suivant.

5-1-1-1- Qualification du personnel

Le tableau qui suit nous montre la qualification de chaque employé au sein de la société suivant le poste qu'il occupe.

Tableau n°1 : La qualification du personnel au sein de la COMADIE

Section	Fonction	Qualification
Administration	Directeur	HC
	Directeur adjoint	HC
	Chef Personnel	HC
	Chef Comptable	HC
	Assistante de Direction	5A
	Assistante du service personnel	5A
	Facturière	4B
	Secrétaire accueil	4A
	Femme de ménage	1B
Exploitation	Chef de rade	HC
	Chef de bord	OP2A
	Chef magasinier	OP2A
	Chef pointeur	OP1A
	Treuiliste spécialisé	OP1A
	Magasinier	OS3
	Treuiliste	OS3
	Pointeur	OS3
	Pompiste	OS3
	Chef sécurité	OS3
	Aide magasinier	OS2
	Caporaux	OS2
	Aide pompiste	OS2
	Dockers	OS1
	Gardiens	M2
Atelier mécanique	Chef d'atelier	HC
	Adjoint du chef d'atelier	OP2B
	Magasinier de l'atelier mécanique	OP2B
	Mécaniciens qualifiés	OP2A
	Mécaniciens	OP1B
	Mécaniciens ordinaires	OP1A
	Chauffeurs grutiers	OP1A
	Chauffeurs	OS3
	Aide magasinier	OS2
Pneumatique	OS1	

Source : Données internes à l'entreprise : Service du personnel

Ce tableau sert surtout à déterminer la catégorie socio-professionnelle de l'employé ainsi que le salaire qui doit lui être attribué. Ces catégories professionnelles sont :

- 1A – 5A- 1B – 4B : Administration (suivant catégorie de 1A à 4B)
- HC : Hors Catégorie
- M2 : Manoeuvre 2ème catégorie
- OP1A – OP2A – OP1B – OP2B : Ouvrier professionnel (suivant catégorie de OP1A à OP2B)
- OS1- OS2- OS3: Ouvrier spécialisé (suivant catégorie de OS1 à OS3)

5-1-1-2- Le temps de travail

L'horaire hebdomadaire est de quarante (40) heures par semaine, soit huit (8) heures par jour. Ces huit (8) heures sont réparties en deux périodes de travail séparées par le repas de midi. Le matin de sept heures trente à midi et l'après midi de quatorze heures trente à dix huit heures. Les autres employés, ceux qui ne travaillent pas au bureau travaillent quand à eux de sept heures à onze heures et de quatorze heures à dix huit heures.⁶

Il est à noter que certains employés (dockers, litigeurs, pointeurs, ...) travaillent suivant un horaire irrégulier fixé suivant l'arrivée des navires et la manutention. Ils sont alors amenés à travailler quelques fois pendant le week end et les jours fériés pour pouvoir terminer les travaux à temps, ce sont des heures supplémentaires pour ces employés.

5-1-2- Les lieux de travail

Les employés de la COMADIE travaillent dans des lieux différents : au bureau, à l'atelier mécanique, au magasin du port et au port (lors des opérations de manutention). La COMADIE dispose d'un bureau spacieux, qui convient aux conditions climatiques de la région. Le bureau est divisé comme suit : le bureau du Directeur, le bureau du Directeur Adjoint, le bureau de la secrétaire (caissière), le bureau du chef du personnel et de son assistante et un vaste « open space » qui réunit : la réception, la salle d'attente, le bureau du comptable, le bureau de la facturière. Le bureau dispose aussi d'un petit cafeteria où les employés peuvent prendre le café ou le thé et manger pendant les petites pauses.⁷

⁶ Données internes à l'entreprise

⁷ Idem

Notons que la COMADIE partage ses locaux avec les sociétés : Austral Maritime Service (AMS), la Société Générale des Travaux Publics Spéciaux Malgaches (SGTPSM), et FRET SERVICES.

5-1-3- Chiffre d'affaires

Nous allons exprimer le chiffre d'affaires de la société en terme de tonnage réalisé pendant l'année 2007. Le tonnage est un terme beaucoup utilisé dans la manutention.

Tableau n°2 : Nombre de bateaux et tonnages manutentionnés (année 2007)

Mois	Nombre de navires	Manutention (en tonnes)				TOTAL (en tonnes)
		Debarquement	Embarquement	Transbordement	Shifting	
Janvier	10	3 146,150	5 637,701	0	1 377,060	10 160,911
Février	9	1 770,731	2 824,025	0	636	5 230,756
Mars	8	2 133,368	1 343,165	0	0	3 476,533
Avril	7	5 138,210	1 069,797	1 455,290	54,772	7 718,069
Mai	10	6 553,847	1 116,714	0	75,300	7 745,861
Juin	8	2 592,092	2 788,668	0	436,250	5 817,010
Juillet	9	2 438,184	1 996,618	0	113,100	4 547,902
Août	4	1 469,748	889,886	0	0	2 359,634
Septembre	7	4 911,165	1 771,456	0	82,670	6 765,291
Octobre	7	1 852,492	2 574,102	0	215	4 641,594
Novembre	9	3 891,261	1 837,702	0	0	5 728,963
Décembre	6	2 585,214	1 783,734	0	15,400	4 384,348
TOTAL	94	38 482,462	25 633,568	1 455,290	3 005,552	68 576.872

Source : Données internes à l'entreprise : Service Comptabilité

A travers ce tableau, nous pouvons constater que le mois de Janvier, l'entreprise a réalisé son meilleur chiffre d'affaires de l'année, par contre le mois d'août, il n'a réalisé que 3 % de son chiffre d'affaires annuel.

5-2- Environnement externe

Il sera question dans l'environnement externe des fournisseurs, des clients et de la concurrence.

5-2-1- Les fournisseurs

Nous désignerons par fournisseurs ici, les sociétés qui assurent la bonne marche de l'entreprise, ils sont tous locaux. Citons entre autres :

- Eau et électricité : Jiro sy Rano Malagasy (JIRAMA)
- Téléphonie : Telecom Malagasy (TELMA) et ORANGE
- Fournisseur d'accès internet : MOOV
- Carburant et produits pétroliers : GALANA, TOTAL, JOVENNA
- Assurance : Assurance Réassurance Omni-branche (ARO)
- Expertise maritime : Cabinet de Surveillance et d'Expertise Maritime

(CASUMEX)

- Pièces de rechange des engins : SUPER AUTOS, HYFRIDI
- Fournitures de bureau et matériels informatiques : DIEGO POWER POINT, HOUSSEN FAHKRI, Maison MOHAMMADI
- Marchandises générales (Balai, peinture, serrure, ...) : Magasin SOA

5-2-2- Les clients

On peut distinguer deux (2) sortes de clients au sein de la COMADIE :

- Les clients étrangers
- Les clients locaux

5-2-2-1- Les clients étrangers

Ce sont les clients qui exploitent le navire à leurs noms qu'ils soient ou non propriétaires tel que l'armateur. Il est civilement responsable de ses préposés. C'est aussi un fournisseur du service de transport maritime qu'il soit ou non propriétaire du navire. Il a une obligation de le mettre en bon état de navigabilité et de l'approvisionner convenablement.

5-2-2-2- Les clients locaux

Ce sont les clients qui se trouvent sur place. On peut les classer en trois catégories⁸ :

- les consignataires
- les transitaires
- les sociétés

5-2-2-2-1- Les consignataires

On entend par consignataire, un représentant de l'armateur ou le mandataire de l'armateur dans le port de destination. Son rôle est né des soucis d'assurer une rotation plus rapide des navires. A cet effet, il doit : veiller à l'accueil et au ravitaillement du navire au port, recevoir les marchandises que lui remet le capitaine aux fins de les délivrer à leurs représentant pour le compte de l'armateur, recevoir les marchandises que lui remet le chargeur ou son représentant afin de les remettre au capitaine pour être chargées à bord.

Ils sont généralement rémunérés par un droit de commission au pourcentage.

Exemple de consignataires : AMS, AUXIMAD, SDV, ...

5-2-2-2-2- Les transitaires

Les transitaires sont ceux qui effectuent des opérations de dédouanement de tiers ; que ce soit à l'importation ou à l'exportation. Les transitaires peuvent être des particuliers ou des sociétés. La nature de leurs marchandises est souvent des objets personnels ainsi que des véhicules importées.

5-2-2-2-3- Les sociétés

Les sociétés clients de la COMADIE sont ceux qui importent ou exportent des marchandises commerciales. Citons comme exemple :

- SECREN : matériaux de construction
- HOLCIM : ciment
- SCIM : produits locaux
- et récemment la VITAFOAM

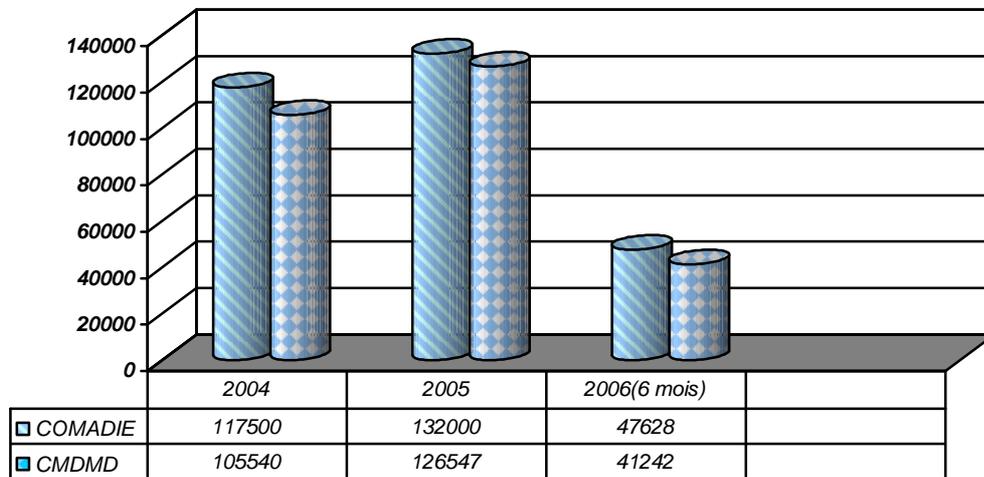
⁸ Données internes à l'entreprise

5-2-3- La concurrence

L'unique concurrent de la COMADIE dans la région est la Compagnie Malgache De Manutention Diego (CMDMD). Dans l'activité de manutention, seul le tonnage total effectué importe en matière de concurrence.

Le graphique suivant nous montre l'état de l'activité des deux (2) sociétés concurrentes pendant trois (3) années successives de 2004 à 2006.

Figure n°2 : Tonnage réalisé par les deux sociétés



Source : Données internes à l'entreprise

Ce premier chapitre nous a permis de bien connaître la société que nous allons analyser. Nous avons vu dans ce chapitre : les renseignements généraux concernant la COMADIE, son historique, ses activités, son organisation et son environnement. Maintenant que nous connaissons bien la société COMADIE, nous allons développer notre étude en commençant par quelques théories concernant notre sujet d'étude.

Chapitre 2 : Etudes théoriques sur l'analyse financière

Avant d'entrer dans le vif de notre sujet et afin de mieux comprendre ce travail, nous allons définir les concepts clés de l'intitulé de notre mémoire qui est l'analyse financière.

Section 1 : L'analyse financière

En premier lieu, nous allons voir la définition de l'analyse financière, son cadre opérationnel ainsi que son importance et ses étapes.

1-1- Définition de l'analyse financière

Selon Elie COHEN, l'analyse financière constitue « un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, aux risques qui l'affectent, aux niveaux et à la qualité de ses performances ». ⁹

En s'appuyant sur le traitement et interprétation d'informations comptables ou d'autres informations de gestion, cette discipline participe à des démarches de diagnostic, de contrôle et d'évaluation qui ont tout d'abord concerné les entreprises privées à caractère capitaliste, mais grâce à l'extension de son champ d'application, ses méthodes tendent à être utilisées de plus en plus largement et concernent aujourd'hui toutes les institutions dotées d'une certaine autonomie financière qu'il s'agisse des entreprises de toute forme, des associations, des coopératives, des mutuelles ou de la plupart des établissements publics. ¹⁰

1-2- Cadre opérationnel de l'analyse financière

Le but de l'analyse financière est de réaliser une évaluation d'entreprise, selon le cas :

- soit pour évaluer la solvabilité de l'entreprise (pour lui consentir un crédit par exemple, et plus généralement pour nouer des relations d'affaires avec elle) : analyse crédit.
- soit pour estimer la valeur de l'entreprise dans une optique de cession de participation d'achat ou de vente d'actions en bourse : évaluation d'actions boursières.

⁹ COHEN, E., *Analyse financière*, 3^{ème} édition, Economica, 1994, p.25

¹⁰ Idem

1-3- Importance et étapes de l'analyse financière

1-3-1- Importance de l'analyse financière

L'analyse financière est un outil indispensable à la bonne marche de l'entreprise. Son objectif consiste à utiliser les ressources limitées d'un agent économique de la façon la plus efficace possible. BERZILE Rejean distingue trois décisions essentielles pouvant être prises sur base de la gestion financière :¹¹ la décision d'investir, la décision de financer l'entreprise et la décision de distribuer les dividendes. Ces trois types de décisions reviennent à la responsabilité du Directeur Financier d'une entreprise sur plusieurs plans à savoir : la planification et la prévision financière, l'analyse des états financiers, le suivi et l'évaluation de la performance de l'entreprise.

Plusieurs agents économiques s'intéressent à l'information financière publiée par les entreprises. Il s'agit notamment des créanciers à court terme à long terme et à moyen terme ; principalement les banquiers, les actionnaires actuels et éventuels, les services gouvernementaux, les représentants syndicaux et les gestionnaires. Chacun de ces auteurs utilise ces informations pour son propre intérêt. Le banquier étudie la demande de prêt à court terme (C.T) et s'intéresse à déterminer si l'emprunteur sera en mesure de faire face à ces échéances à C.T. Le détenteur des obligations à long terme examine la structure du capital, la couverture des intérêts et ainsi que l'évaluation de la situation financière. Quant à l'actionnaire, il se préoccupe de la solvabilité ainsi que de la rentabilité de l'entreprise. En tenant compte des intérêts divergents de tous ces acteurs, l'analyse financière demeure fondamentalement « un outil et une méthode permettant de définir l'entreprise à partir de quelques points clés ».¹²

1-3-2- Etapes de l'analyse financière

Pour être en mesure de porter un jugement sur la situation d'une entreprise, l'analyse doit tenir compte de l'ensemble des informations disponibles, surtout celles publiées par la comptabilité ou par d'autres sources. Généralement plusieurs étapes doivent être suivies à savoir : préciser les objectifs de l'analyse ; procéder à l'examen global des états financiers. Cet examen porte généralement sur les emplois (actifs), les ressources (passif), les ventes et les bénéfices ; analyser le rapport du vérificateur, l'énoncé des principes comptables, les notes aux états financiers et d'autres informations pertinentes ; appliquer les techniques

¹¹ VERNIMEN, P., *Finance de l'entreprise*, 2^e édition, Dalloz, Paris, 1996, p.174

¹² GEORGES DE PALLENS, *Gestion financière de l'entreprise*, 5^{ème} édition, Paris, 1974, p.192

d'analyse comme les ratios, l'étude du bilan en masse et autres et enfin porter un jugement sur la situation, formuler des recommandations et prendre des conclusions.¹³

Section 2 : L'analyse financière dans le cadre de l'entreprise

En second lieu, nous parlerons de l'analyse financière dans la pratique, plus précisément dans le cadre de l'entreprise.

2-1- L'analyse du bilan

2-1-1- Analyse financière du bilan

Le bilan financier est un état regroupant les éléments patrimoniaux en quatre (4) masses suivantes¹⁴ : actifs non courants, actifs courants, passifs non courants et passifs courants.

Ces quatre (4) masses permettent de : vérifier la solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité de s'acquitter de ses dettes à court terme à l'aide de ses actifs courants; de calculer divers ratios financiers tels que la liquidité, le fonds de roulement net global et le fonds de roulement financier ; de dresser un tableau de financement qui permet d'expliquer comment les emplois stables réalisés au cours de l'exercice ont été financés et comment s'est formée la variation du Fonds de Roulement Net Global (FRNG).

2-1-2- Analyse fonctionnelle du bilan

Le bilan fonctionnel est un état regroupant les éléments patrimoniaux en quatre (4) masses :¹⁵ actif permanent ou immobilisé, actif courant, passif permanent ou non exigible, passif exigible.

Ces quatre (4) masses permettent de vérifier si les ressources financent les emplois de même degré de liquidité et de calculer les indicateurs suivants : le besoin en fonds de roulement (BFR), la trésorerie et l'autonomie financière.

2-2- L'analyse du compte de résultat

Le compte de résultat est un document qui décrit les conditions de formation du résultat (film de l'exploitation d'un exercice). La présentation en ligne, recommandée par le plan comptable général (PCG) 2005 conduit à la définition des soldes du compte de

¹³ ANNE MARIE, Keiser : *Gestion financière*, édition Eska, Paris, 2004, p.65

¹⁴ www.chez.com/controlegestion, consulté le 30 Septembre 2008

¹⁵ *Idem*

résultat et permet leur analyse.¹⁶

- Marge brute commerciale : elle correspond à la Valeur Ajoutée (VA) sur les opérations de négoce.
- Production de l'exercice : production vendue, stockée, immobilisée
- Valeur ajoutée : elle équivaut à une marge sur charges externes (approche soustractive) :
 $VA = Production + ventes de marchandises - consommations externes$
- Excédent Brut d'Exploitation (EBE) : C'est le flux de trésorerie potentielle dégagé par l'exploitation, indépendamment de la politique d'investissement (hors amortissement), de financement (hors charges financières) de la politique fiscale. Il permet de calculer la rentabilité économique de l'entreprise (voir calcul de ratios).
- Résultat net comptable : permet de calculer la rentabilité financière de l'entreprise.

2-3- Analyse par la méthode des ratios

Le ratio est le rapport expressif entre deux grandeurs caractéristiques (significatifs) de la situation du potentiel de l'activité ou de rendement de l'entreprise.¹⁷ Ce rapport est dit expressif car à partir de deux données, l'on peut établir une nouvelle information de nature différente. Ce rapport permet à l'analyste de raisonner sur la situation financière d'une entreprise. Il peut être exprimé soit sous forme d'un quotient, soit sous forme d'un pourcentage. Les ratios peuvent servir à mesurer les relations qui existent entre les éléments de la structure de l'actif et du passif ou pour apprécier l'équilibre entre le degré de liquidité et le degré d'exigibilité.¹⁸

Dans ce second chapitre, on a pu voir les points essentiels de l'analyse financière qui constituent la base de notre analyse.

Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis de connaître la COMADIE et de revoir les généralités qui apportent des éclaircissements sur les éléments clés de notre sujet de recherche. La seconde partie va consister en l'application de ces théories à un cas pratique de la COMADIE. Ces théories seront ainsi complétées par des formules ainsi que des calculs.

¹⁶ MOISSON, M., *Etude de rentabilité des entreprises*, édition D'organisation, Paris, 1962, p.85

¹⁷ PATRICE VIZZAVONA, *Gestion financière*, Paris SN, 1977, p.38

¹⁸ CONSO, P. et COTTA, A., *Gestion financière de l'entreprise*, édition Dunod, 1998, p.214

DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DE L'EXISTANT ET IDENTIFICATION DES PROBLÈMES

Dans cette partie, l'analyse de la situation financière de la COMADIE par des méthodes proposées par l'analyse financière nous permettra de détecter les problèmes existants dans cette société.

Chapitre 1 : Evolution de la structure financière

Dans ce chapitre, il sera question d'analyse bilancielle qui sera divisée en deux (2) : l'analyse fonctionnelle et l'analyse financière.

Section 1 : L'analyse fonctionnelle du bilan

Le bilan comptable est établi conformément à la présentation des imprimés fiscaux. Il s'agit par conséquent, de retraiter sa présentation si l'on désire effectuer une analyse fonctionnelle qui met bien en évidence les ressources et les emplois de l'entreprise. Les amortissements et les provisions, ressources de financement internes à l'entreprise, constituent le principal retraitement.¹⁹

1-1- Le bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est un bilan dans lequel les éléments de l'actif et du passif sont regroupés selon les trois (3) grandes fonctions qui permettent d'analyser la vie de l'entreprise²⁰:

- La fonction financement : elle correspond aux ressources stables (capitaux propres, amortissements et provisions, dettes financières stables) placées dans la partie haute du passif du bilan;
- La fonction investissement : elle correspond aux éléments figurant en haut de l'actif du bilan, dans l'actif immobilisé, et sont exprimés en valeurs brutes;
- La fonction exploitation : elle rassemble les postes du bas du bilan (actif circulant à l'actif et dettes non financières au passif).

1-1-1- Les caractéristiques du bilan fonctionnel

C'est un bilan reprenant les valeurs brutes à l'actif (avant amortissements et provisions pour dépréciation) et dressé avant répartition du résultat de l'exercice. Les amortissements et provisions pour dépréciation viennent au passif, avec les capitaux propres. Les dettes financières (c'est-à-dire les dettes à l'égard des établissements de crédit, ou les emprunts) sont séparées des dettes non financières (dettes à l'égard des fournisseurs, dettes fiscales et sociales...) au passif. Les dettes financières, elles-mêmes, sont divisées en dettes financières stables et en dettes de trésorerie (ex: découvert bancaire).²¹

¹⁹ www.perso.wanadoo.fr/finances1, consulté le 18 octobre 2008

²⁰ www.chez.com/controlegestion/bilanfonctionnel, consulté le 30 Septembre 2008

²¹ *Idem*

1-1-2- Les retraitements

Nous pouvons retrouver en annexes II et III les retraitements des postes de l'actif et les retraitements des postes du passif.

1-1-3- Présentation du bilan fonctionnel

Ainsi, après retraitement des postes de l'actif et des postes du passif, ci-après le bilan fonctionnel condensé de la société COMADIE.

Tableau n° 3 : Le bilan fonctionnel condensé de la société COMADIE (exercice 2007)

Bilan fonctionnel condensé (Montant en Ariary)

Emplois stables	908 411 495,46	50,91%	Ressources stables	(153 374 533,65)	(8,60%)
Actif courant			Passif courant		
d'exploitation	603 026 399,90	33,80%	d'exploitation	1 762 387 049,03	98,78%
Actif courant HE	240 774 468,95	13,50%	Passif courant HE	175 219 762,33	9,82%
Trésorerie	31 989 913,40	1,79%	Trésorerie	-	
Total	1 784 232 277,71	100%	Total	1 784 232 277,71	100%

Source : Investigation personnelle

Il ressort de ce tableau que pour l'exercice 2007, la moitié de l'actif est composée par les emplois stables, ce qui est compréhensible pour une société de manutention car les immobilisations occupent et constituent même la base de l'activité de cette société. Une très grande partie du passif est par contre constituée par les dettes que l'entreprise a contractées pour les besoins de son exploitation. Nous allons à présent procéder à une analyse plus approfondie du bilan fonctionnel sur les trois (3) derniers exercices pour pouvoir dégager les anomalies et ainsi identifier les problèmes existants.

1-2- L'équilibre financier

La situation financière de l'entreprise est déterminée par l'aptitude de celle-ci à maintenir le degré de l'équilibre suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité. L'équilibre financier de l'entreprise sera apprécié par trois éléments caractéristiques : le fonds de roulement, les besoins en fonds de roulement et la trésorerie²². Dans un premier temps, nous allons d'abord calculer les deux premières caractéristiques et la trésorerie interviendra après.

²² PATRICE VIZZAVONA, *Gestion financière*, Paris SN, 1977, p.56

1-2-1- Calcul et étude de l'évolution du fonds de roulement (FRNG)

Généralement le fonds de roulement d'une entreprise se calcule de deux (2) façons, sur base des postes du bilan arrêté à une date déterminée. Le fonds de roulement se calcule donc à partir des éléments du haut du bilan tout comme ceux du bas du bilan. Le tableau suivant nous permet de déterminer ces fonds de roulement durant les trois (3) ans de notre étude et selon ces deux (2) approches.

Tableau n° 4 : Détermination du fonds de roulement des trois (3) dernières années : 2005, 2006, 2007 (Montant en Ariary)

Désignation	2005	2006	2007
- Par le haut du bilan			
Ressources stables (1)	1 398 345 099,16	122 156 094,55	-153 374 533,65
Emplois stables (2)	992 249 950,07	897 365 713,26	908 441 495,46
FRNG (1) – (2)	406 095 149,09	-775 209 618,71	-1 061 816 029,11
- Par le bas du bilan			
AC + AT (3)	1 432 771 058,34	1 127 431 956,84	875 790 782,25
PC + PT (4)	1 026 675 909,25	1 902 641 575,55	1 937 606 811,36
FRNG (3) – (4)	406 095 149,09	-775 209 618,71	-1 061 816 029,11
VARIATIONS	-	-1 181 304 767,8	-286 606 410,29

Source : Investigation personnelle

Pour l'année 2005, nous constatons que le fonds de roulement est positif, pour cette année le principe de l'équilibre financier minimum est respecté. Ce qui n'est pas le cas pour les deux (2) dernières années, le fonds de roulement est négatif c'est-à-dire que les ressources stables de la société n'ont pas pu financer la totalité des emplois stables. On constate aussi une forte variation de 2005 à 2006. Cette baisse du fonds de roulement est due à l'augmentation des immobilisations financières en 2006 (les immobilisations financières sont passées de 1 600 000 à 5 000 000)²³ suivie par la diminution des ressources stables. D'un autre côté, on a constaté une diminution des créances clients et une augmentation importante des dettes de l'entreprise surtout envers ses fournisseurs.

²³ Service Comptabilité COMADIE, *Etats financiers* de l'exercice 2005 et 2006

1-2-2- Calcul et étude de l'évolution du besoin en fonds de roulement (BFR)

1-2-2-1- Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)

Le BFRE est la partie des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financée par les dettes liées au cycle d'exploitation. Le FRNG doit financer le BFRE.²⁴

$$\mathbf{BFRE = Actif courant d'exploitation - Dettes d'exploitation}$$

1-2-2-2- Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)

Le BFRHE est la partie des besoins de financement courant, non liée directement au chiffre d'affaires qui n'est pas financée par les dettes courantes hors exploitation.²⁵

$$\mathbf{BFRHE = Actif courant hors exploitation - Passif courant hors exploitation}$$

Le tableau ci-après montre l'évolution des BFR de la COMADIE pendant la période de notre recherche.

Tableau n° 5 : Détermination des besoins en fonds de roulement de 2005 à 2007 (Montant en Ariary)

Désignation	2005	2006	2007
ACE (1)	712 326 531,20	655 804 492,36	603 026 399,90
Dettes d'exploitation (2)	391 755 458,97	1 684 352 049,07	1 762 387 049,03
BFRE (1) – (2)	320 571 072,23	-1 028 547 556,71	-1 159 360 649,13
VARIATION	-	-1 349 118 628,94	-130 813 092,42
ACHE (3)	480 525 357,14	236 349 861,22	240 774 468,95
PCHE (4)	585 303 823,40	218 289 526,48	175 219 762,33
BFRHE (3) – (4)	-104 778 466,26	18 060 334,74	65 554 706,62
VARIATION	-	122 838 801	47 494 371,88
BFR = BFRE + BFRHE	215 792 605,97	- 1 010 487 221,97	-1 093 805 942,51
VARIATION	-	-1 226 279 827,94	-83 318 720,54

Source : Investigation personnelle

²⁴ RABEKOTO, Arizaka Raoul, *Cours d'analyse financière*, A.U. 2004-2005

²⁵ Idem

A travers ce tableau, on ressent une forte variation de 2005 à 2006. On peut aussi lire qu'en 2005, l'entreprise ressent un besoin de financement pour les activités liées à son exploitation et une ressource de financement pour les activités hors exploitation mais le BFR global est positif : cela veut dire que les besoins de financement du cycle d'exploitation de la COMADIE sont supérieurs aux ressources de financement.

C'est dans les activités hors exploitation que l'entreprise ressent un besoin de financement pour les deux (2) dernières années. Pour 2006 et 2007, le BFR est négatif, ceci montre que les emplois cycliques ont été financés en totalité par les ressources cycliques durant ces années. Cette situation du BFR de ces deux (2) dernières années est assez bonne pour cette entreprise car il constitue une ressource de financement.

1-3- La trésorerie

La trésorerie est le montant des disponibilités à vue ou facilement mobilisables possédées par une entreprise de manière à pouvoir couvrir sans difficultés les dettes qui viennent à échéance.²⁶

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

Tableau n° 6 : Evolution de la trésorerie de 2005 à 2007 (Montant en Ariary)

Désignation	2005	2006	2007
FRNG (1)	455 711 775,97	-775 209 618,71	-1 061 816 029,11
BFR (2)	215 792 605,97	-1 010 487 221,97	-1 093 805 942,51
Trésorerie nette (1) – (2)	239 919 170,00	235 277 603,26	31 989 913,40

Source : Investigation personnelle

Malgré la diminution constatée chaque année, la trésorerie est positive pour toute la période étudiée. Ce qui signifie que l'entreprise n'aura pas besoin de recourir au crédit bancaire ou autre financement. Ceci constitue un point fort pour l'entreprise.

²⁶ COHEN, E., *Analyse financière*, 3^{ème} édition, Economica, 1994 , p.65

1-4- Analyse par la méthode des ratios

Un ratio est un rapport entre deux (2) ou groupe de postes, soit du bilan soit du compte de résultat, soit les deux ensembles. Il est calculé pour apprécier une vue globale sur le développement de l'activité de l'entreprise dans le temps et dans l'espace.²⁷

On peut cependant classer les ratios en deux (2) : les ratios de structure et les ratios de liquidité.

1-4-1- Les ratios de structure

1-4-1-1- La structure de l'actif

1-4-1-1-1- Ratio d'immobilisation

Tableau n° 7 : Calcul du ratio d'immobilisation (Montant en Ariary)

Postes	2005	2006	2007
Immobilisation nette (1)	391 991 226,67	281 545 569,63	200 289 441,01
Actif total (2)	1 585 871 355	1 250 051 850,07	852 368 766,09
Ratio d'immobilisation (1) / (2)	0,25	0,22	0,23

Source : Investigation personnelle

On remarque que l'actif immobilisé net ne représente qu'une partie du total de l'actif : une moyenne de 0,23. Dans le précédent paragraphe, on a pu voir à partir de la présentation du bilan fonctionnel que les emplois stables (ensemble des immobilisations brutes) représentaient la moitié de l'actif ; ici le ratio obtenu est faible, ceci s'explique par l'ancienneté des immobilisations utilisées par l'entreprise car les amortissements cumulés sont importants et diminuent la valeur nette de l'immobilisation.

Il est en effet intéressant de déterminer le rapport existant entre les valeurs immobilisées et l'ensemble de l'actif, car l'entreprise qui immobilise une trop grande partie de son actif résiste difficilement aux crises économiques, ce n'est pas le cas de la COMADIE vu que l'ensemble de ses immobilisations ne représente en moyenne que 23 % du total de son actif.

²⁷ ANNE MARIE, Keiser, *Gestion financière*, Editions ESKA, Paris, 1995, p.93

1-4-1-1-2- Ratio de renouvellement ou ratio d'âge des immobilisations

Tableau n° 8 : Calcul du ratio de renouvellement (Montant en Ariary)

Postes	2005	2006	2007
Amortissements cumulés (1)	600 258 723,40	615 820 143,63	708 152 054,45
Immobilisation brute (2)	990 649 950,07	892 365 713,26	903 441 495,46
Ratio de renouvellement (1) / (2)	0,61	0,69	0,78

Source : Investigation personnelle

Le ratio d'âge des immobilisations de la COMADIE est en moyenne de l'ordre de 0,69. Ceci confirme ce qu'on vient de dire lors du calcul du ratio d'immobilisation : les immobilisations sont assez anciennes ce qui peut avoir un impact négatif sur l'activité de l'entreprise.

1-4-1-2- La structure du passif

1-4-1-2-1 Ratio d'autonomie financière

Tableau n° 9 : Calcul du ratio d'autonomie financière (Montant en Ariary)

Postes	2005	2006	2007
Capitaux propres (1)	297 664 516,60	-691 284 074,28	-1 123 932 394,07
Dettes totales (2)	1 121 659 283,16	1 902 641 575,55	1 937 606 811,36
Ratio d'autonomie financière (1) / (2)	0,27	-0,36	-0,58

Source : Investigation personnelle

Ce ratio est faible, voire même négatif les deux (2) dernières années. De ce fait, la COMADIE n'a pas une autonomie financière. On peut conclure que selon les mesures traditionnelles des banques la capacité d'emprunt de cette entreprise est saturée au cours des deux (2) derniers exercices.

1-4-1-2-2- Ratio de solvabilité

Tableau n° 10 : Calcul du ratio de solvabilité (Montant en Ariary)

Postes	2005	2006	2007
Total actif	1 585 871 355	1 250 051 850,07	852 368 766,09
Total des dettes	1 121 659 283,16	1 902 641 575,55	1 937 606 811,36
Ratio de solvabilité	1,41	0,66	0,44

Source : Investigation personnelle

En 2005, l'entreprise est encore apte à rembourser toutes ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif ce qui n'est plus le cas à partir de 2006 puisque le ratio est inférieur à un (1). Autrement dit, si on envisageait une éventuelle liquidation, la société sera insolvable envers ses créiteurs. Cette situation est d'autant plus désavantageuse pour l'entreprise car les fournisseurs ou autres créanciers pourront décider de ne plus accorder de crédit à l'entreprise car elle risque de devenir insolvable.

1-4-2-Les ratios de liquidité

1-4-2-1- Liquidité générale

Tableau n° 11 : Calcul des ratios de liquidité générale (Montant en Ariary)

Postes	2005	2006	2007
Actif courant (1)	1 171 371 206,32	944 964 612,97	636 733 549,74
Passif courant (2)	1 026 675 909	1 902 641 575,55	1 937 606 811,36
Liquidité générale (1) / (2)	1,14	0,50	0,33

Source : Investigation personnelle

On constate que ce ratio est nettement inférieur à la norme sauf en 2005, c'est-à-dire que les actifs à CT ne garantissent pas une marge importante de paiement du passif à CT. En plus ce ratio est en baisse durant les trois années.

1-4-2-2- Liquidité réduite

Tableau n° 12 : Calcul des ratios de liquidité réduite (Montant en Ariary)

Postes	2005	2006	2007
Actif courant (hors stock) (1)	1 126 815 303,54	908 734 951,10	590 168 057,96
Passif courant (2)	1 026 675 909	1 902 641 575,55	1 937 606 811,36
Liquidité réduite (1) / (2)	1,10	0,48	0,30

Source : Investigation personnelle

Après calcul de ce ratio, on peut tirer que pendant les deux dernières années, l'entreprise est en mesure de rembourser en moyenne 39 % de ses dettes à moins d'un an en immobilisant la totalité de ses créances et de ses liquidités et équivalent de liquidités.

Si on compare le ratio de liquidité générale et le ratio de liquidité réduite, on ne constate qu'une petite différence, ce qui signifie que les stocks n'occupent qu'une petite partie de l'actif courant dans l'entreprise.

1-4-2-3- Liquidité immédiate

Tableau n° 13 : Calcul des ratios de liquidité immédiate (Montant en Ariary)

Postes	2005	2006	2007
Trésorerie d'actif (1)	239 919 170,00	235 277 603,26	31 989 913,40
Passif courant (2)	1 026 675 909	1 902 641 575,55	1 937 606 811,36
Liquidité immédiate (1) / (2)	0,23	0,12	0,02

Source : Investigation personnelle

La liquidité immédiate est également inférieure à un (1) durant toute la période étudiée. Donc, si les prêteurs à CT réclament leurs crédits, la COMADIE peut payer immédiatement 23 % de ces dettes en 2005 ; 12 % en 2006 et 2 % en 2007.

Section 2 : L'analyse financière du bilan

Dans cette section, il sera question de l'analyse du bilan par l'approche financière.

2-1- Le bilan financier

Le bilan financier consiste à classer les comptes de tiers par échéance. Il est utilisé en complément du bilan fonctionnel. Les ratios d'analyse financière permettent une analyse de la santé de l'entreprise avec celles du même secteur et de la même taille.²⁸

2-1-1- Caractéristique du bilan financier

Le bilan financier reprend les valeurs nettes à l'actif et il est dressé après répartition du résultat.²⁹

2-1-2- Etablissement du bilan financier

Pour établir le bilan financier, les actifs à plus d'un an sont constitués par l'actif net immobilisé et par les créances nettes à plus d'un an ; les actifs à moins d'un an renferment les stocks, les créances à moins d'un an et les disponibilités. Les passifs à plus d'un an regroupent les capitaux propres et les dettes à plus d'un an ; les passifs à moins d'un an regroupent les dettes à moins d'un an, y compris les dettes de trésorerie.³⁰

2-1-3- Présentation du bilan financier

Après les calculs que nous pouvons retrouver dans l'annexe IV, nous allons maintenant présenter le bilan financier condensé de la COMADIE pour l'exercice 2007.

Tableau n° 14 : Le bilan financier condensé de la société COMADIE (exercice 2007)

Bilan financier condensé (Montant en Ariary)

Actif à plus d'un an	200 289 441,01	Passif à plus d'un an	- 1 085 238 045,25
Actif à moins d'un an	652 079 325,08	Passif à moins d'un an	1 937 606 811,36
Total	852 368 766,09	Total	852 368 766,09

Source : Investigation personnelle

²⁸ www.chez.com/controlegestion/bilanfi, consulté le 30 Septembre 2008

²⁹ *Idem*

³⁰ *Idem*

A la première vue de ce bilan financier, on peut constater que la totalité des actifs à moins d'un an représente plus de la moitié de l'actif total. C'est le même cas dans le passif. Mais une analyse plus approfondie de ce bilan financier nous permettra de mieux étudier la situation financière de cette société.

2-2- Etude du fonds de roulement financier

Le fonds de roulement financier (FRF) indique le mode de financement des actifs à plus d'un an et le degré de couverture des dettes à plus d'un an par les actifs à moins d'un an. Il représente une marge de sécurité financière et peut être calculé de deux (2) manières.³¹

Le tableau suivant nous permettra de calculer selon ces deux (2) méthodes le fonds de roulement financier pendant notre période d'étude (2005, 2006, 2007).

Tableau n° 15 : Calcul du fonds de roulement financier des trois (3) dernières années (Montant en Ariary)

Désignation	2005	2006	2007
- Par le haut du bilan			
Passif à plus d'un an (1)	414 595 445,60	-652 589 725,48	-1 085 238 045,25
Actif à plus d'un an (2)	391 991 226,67	281 545 569,63	200 289 441,01
FRF (1) – (2)	22 604 218,73	-934 135 295,11	-1 285 527 486,28
- Par le bas du bilan			
Actif à moins d'un an (3)	1 193 880 128,77	968 506 280,44	652 079 325,08
Passif à moins d'un an(4)	1 171 275 910,04	1 902 641 575,55	1 937 606 811,36
FRF (3) – (4)	22 604 218,73	-934 135 295,11	-1 285 527 486,28
VARIATION	-	-956 739 513,84	-351 392 191,17

Source : Investigation personnelle

D'après ce tableau, on peut toujours constater une forte variation de 2005 à 2006. Pour les deux (2) dernières années, l'entreprise ne dispose pas de fonds de roulement financier.

³¹ RABEKOTO, Arizaka Raoul, *Cours d'analyse financière*, A.U. 2004-2005

2-3- Etude des ratios

Les ratios suivants seront utilisés en complément de ceux qu'on a calculé dans la précédente section.

2-3-1- Ratio d'endettement

Tableau n° 16 : Calcul du ratio d'endettement (Montant en Ariary)

Postes	2005	2006	2007
Capitaux propres (1)	297 664 516,60	-691 284 074,28	-1 123 932 394,07
Dettes à plus d'un an (2)	116 930 928,80	38 694 348,80	38 694 348,80
Ratio d'endettement (1) / (2)	2,55	-17,87	-29,04

Source : Investigation personnelle

Ce ratio est positif en 2005 mais négatif pour les autres années de notre période d'étude. Pour cette année les capitaux propres sont supérieurs aux dettes à plus d'un an, ce qui lui donne sa capacité à s'endetter car les prêteurs sont en confiance ; ce qui n'est pas le cas pour les deux (2) dernières années où les ratios sont négatifs.

2-3-2- Ratios de solvabilité

2-3-2-1- Ratio de financement des immobilisations aux fonds propres

Tableau n° 17 : Calcul du ratio de financement des immobilisations aux fonds propres (Montant en Ariary)

Postes	2005	2006	2007
Capitaux propres (1)	297 664 516,60	-691 284 074,28	-1 123 932 394,07
Valeurs immobilisées (2)	391 991 226,67	281 545 569,63	200 289 441,01
Ratio de FIFP (1) / (2)	0,75	-2,43	-5,61

Source : Investigation personnelle

Ce ratio doit être supérieur ou égal à un (1), ici on a un ratio inférieur à un (1) pour 2005 et négatif pour 2006 et 2007 : ce qui signifie que les capitaux propres n'ont pas pu

financer les valeurs immobilisées et encore moins les valeurs circulantes. C'est-à-dire que le principe de l'équilibre financier n'est pas respecté et que l'entreprise ne dispose pas d'un fonds de roulement propre.

2-3-2-2- Ratio de financement des immobilisations par les dettes à long et moyen terme (DLMT)

Tableau n° 18 : Calcul du ratio de financement des immobilisations par les DLMT (Montant en Ariary)

Postes	2005	2006	2007
DLMT (1)	116 930 928,80	38 694 348,80	38 694 348,80
Valeurs immobilisées (2)	391 991 226,67	281 545 569,63	200 289 441,01
Ratio de FIDLMT (1) / (2)	0,29	0,13	0,19

Source : Investigation personnelle

A travers ce tableau, on peut évaluer la partie des DLMT utilisée dans le financement des actifs fixes notamment 29% en 2005, 13% en 2006, 19% en 2007.

Nous avons pu effectuer dans ce chapitre une analyse approfondie du bilan. L'analyse fonctionnelle et l'analyse financière du bilan nous ont permis de ressortir les problèmes concernant le bilan, l'équilibre financier et les ratios, le fonds de roulement financier.

Après cette analyse approfondie du bilan, notre second chapitre va s'intéresser à l'analyse du compte de résultat, plus précisément à l'évolution de la rentabilité pour que notre analyse soit bien complète.

Chapitre 2 : Evolution de la rentabilité

Le solde du compte de résultat (bénéfice ou perte) donne une idée très approximative de la capacité d'une firme à réaliser des profits du fait de son activité de production. Pour cela, il est nécessaire d'aller plus loin dans l'analyse en décomposant le compte de résultat de manière à appréhender le plus précisément possible les éléments qui ont contribué à l'apparition d'un bénéfice ou d'une perte dans les comptes d'une entreprise.³²

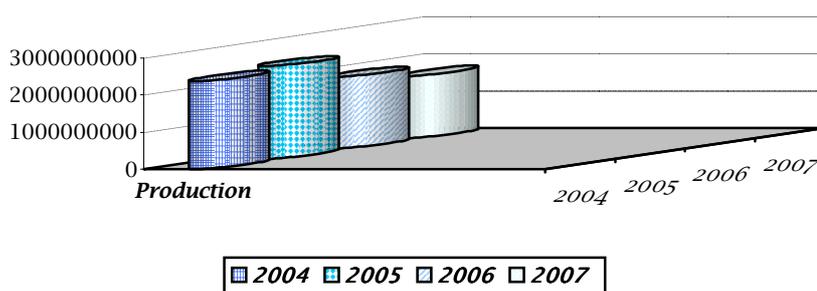
Section 1 : Etude de l'évolution des soldes intermédiaires de gestion

Les S.I.G, établis à partir des comptes du résultat, constituent un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise. Pour notre analyse, on va utiliser des graphiques pour illustrer les évolutions au niveau des SIG, et cette fois notre période d'étude s'étendra sur quatre (4) ans (de 2004 à 2007)

1-1- Production de l'exercice

Elle ne concerne que les activités de production et de service. Elle évalue le niveau d'activité de production de l'entité. Pour la COMADIE, le chiffre d'affaires est le seul élément constituant la production de l'exercice.

Figure n° 3 : Evolution de la production



Source : Investigation personnelle

Entre 2004 et 2007, on a enregistré une régression de l'ordre de 704 514 331 Ar de la production (Chiffre d'affaires). Cette diminution a été enregistrée à partir de l'année 2006. Les causes sont diverses :

³² www.geronim.free.fr, consulté le 27 Octobre 2008

En premier lieu, la fermeture de la société Mer Austral en est une et elle a beaucoup affecté l'activité de la COMADIE. La ligne maritime Mer Austral possédait ses propres navires et de sa liaison avec l'AMS, seule la COMADIE peut manutentionner ses navires puisque la COMADIE et AMS travaillent en étroite collaboration.

En second lieu, l'apparition la Société Générale de Surveillance (SGS) qui est obligatoire pour toutes les opérations d'importation. Avant c'était à la douane de prendre en main tous les processus de dossier de l'importateur, l'apparition de cette agence a provoqué le ralentissement du processus des dossiers car même s'il existe des agences locales, le traitement des dossiers appartient quand même à la SGS de Tananarive. Ce circuit obligatoire à la SGS a entraîné : l'hésitation des opérateurs, l'annulation des marchandises à importer.

Et enfin le climat, aussi étonnant qu'il soit porte aussi des préjudices sur l'activité de la société. Suite au phénomène « El ninô », les thoniers se font rares car les thons se sont migrés dans l'Océan Pacifique.³³ Notons que la COMADIE s'occupe de la manutention des thoniers pour le compte de la société PFOI (Pêche et Froid de l'Océan Indien) sise à Diégo.

Le tableau comparatif suivant nous permettra de mieux visualiser la baisse la plus importante de la production (Chiffre d'affaires) de 2005 à 2006 suite aux causes citées ci-dessus :

³³ Selon la *Commission Thonière de l'Océan Indien* (CTOI)

Tableau n° 19 : Tableau comparatif

Eléments	2005	2006
<i>Manutention des véhicules et conteneurs :</i>		
- Nombre de bateaux	60	38
- Conteneurs	6 110 dont 4 168 pleins	2 660 dont 1 850 pleins
- Véhicules	195	32
- Tonnage total travaillé	83 200 t	44 800 t
<i>Manutention des bateaux :</i>		
- Nombre de bateaux	101	90
- Tonnage total travaillé	118 500 t	77 500 t
<i>Manutention du thon :</i>		
- Nombre de bateaux	28	14
- Tonnage total travaillé	24 000 t	15 200 t

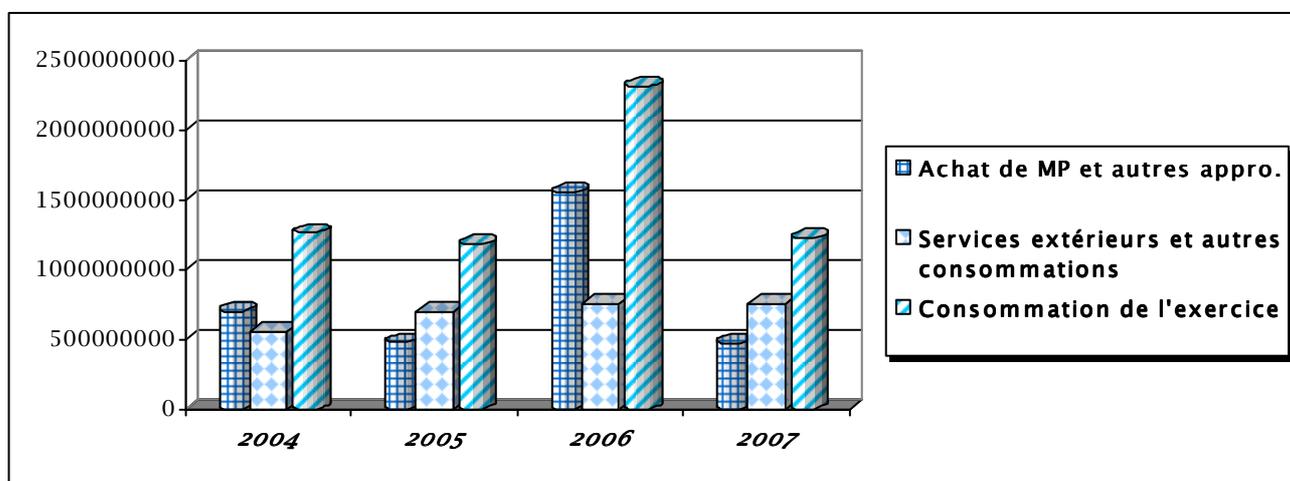
Source : Données internes à l'entreprise

Ce tableau nous permet de constater la diminution du volume des activités de l'entreprise de 2005 à 2006, la baisse la plus importante est enregistrée dans la manutention des véhicules et conteneurs.

1-2- Consommation de l'exercice

Pour mieux détecter les anomalies, il nous faut analyser le volume des consommations des quatre (4) dernières années. Le graphique qui suit nous montre l'évolution des éléments la consommation de l'entreprise durant la période de notre étude.

Figure n° 4 : Evolution de la consommation

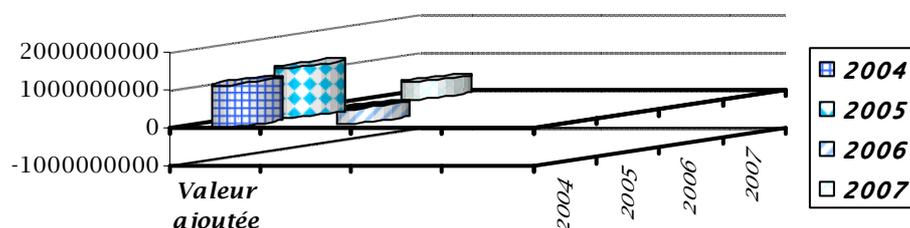


Source : Investigation personnelle

On constate par ce graphique une augmentation importante de la consommation pendant l'exercice 2006, l'achat de matières premières et autres approvisionnements en constituent une grande partie. Les achats sont principalement constitué par : les fournitures consommables, eau et électricité, carburants et lubrifiants... bref, toutes les charges qui permettent le bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise. Le volume de la consommation est par contre revenu à la moyenne durant l'exercice 2007.

1-3- Valeur ajoutée

Figure n° 5 : Evolution de la VA



Source : Investigation personnelle

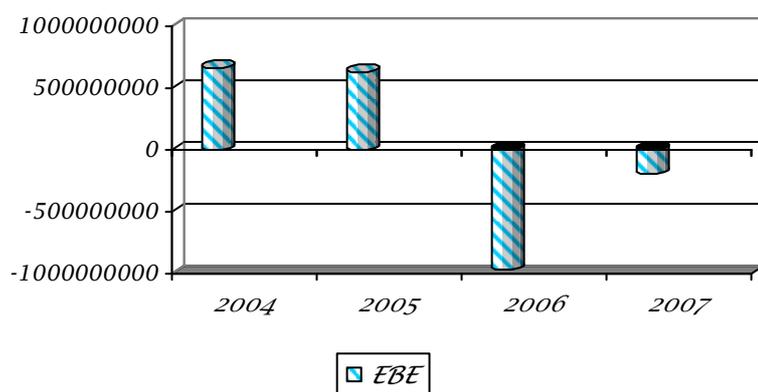
L'entreprise a dégagé une valeur ajoutée assez importante pour l'année 2004 et 2005, en 2006 elle a dégagé une valeur ajoutée négative. Ceci est dû à l'augmentation importante du volume de la consommation de cette année en plus de la diminution considérable de la production (CA) ; de ce fait la consommation a excédé la production. La situation s'est améliorée en 2007 car la société a pu dégager une valeur ajoutée positive grâce à la baisse considérable de la consommation plus précisément des achats de matières premières et autres consommations par rapport à l'année 2006.

1-4- L'exedent brut d'exploitation (EBE)

L'EBE mesure la performance économique de l'entreprise et indique la rentabilité de son activité normale.³⁴

³⁴ RABEKOTO, Arizaka Raoul, *Cours d'analyse financière*, A.U. 2004-2005

Figure n° 6 : Evolution de l'EBE

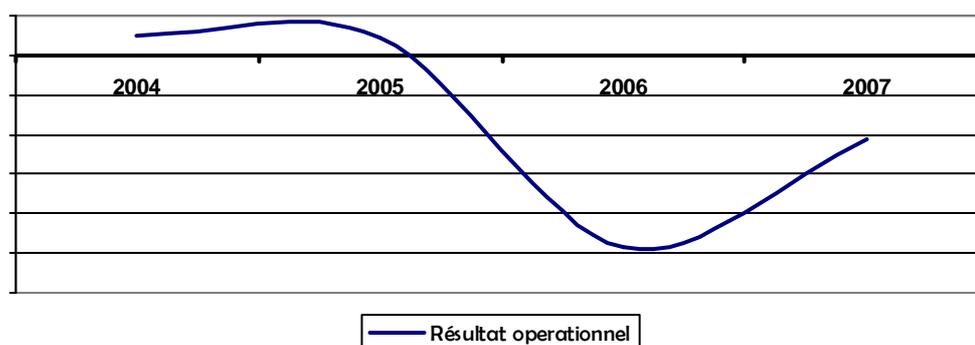


Source : Investigation personnelle

On constate que cet indicateur (EBE) est variable pendant les quatre (4) exercices de l'entreprise. En 2004 et 2005, l'entreprise a dégagé un EBE considérable. On parle dans les exercices 2006 et 2007 d'insuffisance brut d'exploitation (IBE), ceci peut s'expliquer par l'importance du poids des charges de personnels dans la VA.

1-5- Résultat d'exploitation (résultat opérationnel)

Figure n° 7 : Evolution du résultat d'exploitation



Source : Investigation personnelle

L'entreprise a dégagé un résultat opérationnel positif pour les années 2004 et 2005. Par contre, elle a eu un résultat négatif pour 2006 et 2007 à cause de l'insuffisance brute d'exploitation qui a entraîné un résultat d'exploitation négatif.

1-6- Résultat financier

C'est la différence entre les produits financiers et les charges financières. Pour la COMADIE, les charges financières sont élevées par rapport aux produits financiers³⁵, c'est pourquoi de 2004 à 2007, l'entreprise a toujours dégagé un résultat financier déficitaire.

Notre analyse des SIG s'arrête ici, nous ne tiendrons plus compte du résultat avant impôt et le résultat net des exercices car les principaux éléments de notre analyse ont tous été déjà évoqués et étudiés.

Section 2 : La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement (CAF) quantifie au cours d'une période le potentiel de l'entreprise à dégager, par son activité, une ressource. Cette ressource interne pourra être utilisée notamment pour financer la croissance de l'activité, financer des nouveaux investissements, rembourser des emprunts ou verser des dividendes aux propriétaires de l'entreprise.³⁶

Calcul de la CAF

CAF = Résultat net + DAP – Reprise -/+ value – Quote-part de subvention virée au résultat

Pour le cas de la COMADIE, le tableau suivant nous permet de déterminer cette CAF pour la période de notre étude.

Tableau n° 20 : Evolution de la capacité d'autofinancement (Montant en Ariary)

Eléments	2004	2005	2006	2007
CAF	367 102 857,60	464 801 812,90	-853 729 806,07	-263 527 226,40

Source : Investigation personnelle

Ce tableau montre que l'entreprise est apte à s'autofinancer pendant les deux (2) années 2004 et 2005, ce qui n'est plus le cas en 2006 et en 2007.

³⁵ Service comptabilité COMADIE, *Etats financiers* 2005, 2006, 2007

³⁶ ANNE MARIE, Keiser, *Gestion financière*, Editions ESKA, Paris, 1995, p.259

Section 3 : Etude des ratios

Le calcul des soldes dans le compte de résultat nous permet de calculer un certain nombre de ratio afin d'analyser : l'évolution de l'activité de l'entreprise à partir des variations indicateurs d'activité (Production de l'exercice, VA) ; le partage de la VA ; la rentabilité économique et financière par rapport aux ressources investies ou par rapport aux moyens utilisés, au CA réalisé.³⁷

3-1- Les ratios d'activité

Pour notre étude, l'année 2007 est l'année n.

Tableau n° 21 : Les ratios d'activités

Nature	Formule	Résultat
Taux de croissance de la production de l'exercice	$\frac{X_n^o - X_{n-1}^o}{X_{n-1}^o}$	- 0,16
Taux de croissance de la VA	$\frac{VA_n - VA_{n-1}}{VA_{n-1}}$	1,86

Source : Cours d'analyse financière AU : 2004 – 2005

On obtient un premier ratio négatif, ceci signifie que l'activité de production enregistre une dégradation par rapport à l'exercice précédent. Par contre la valeur ajoutée a augmenté de 2006 à 2007.

³⁷ RABEKOTO, Arizaka Raoul, *Cours d'analyse financière*, A.U. 2004-2005

3-2- Les ratios de profitabilité

Tableau n° 22 : Les ratios de profitabilité (année 2007)

Nature	Formule	Interprétation
Taux de marge brut	$\frac{\text{EBE}}{\text{CA}}$	- 0,12
Taux de marge net	$\frac{\text{Résultat net exercice}}{\text{CA}}$	- 0,26

Source : Cours d'analyse financière AU : 2004 – 2005

Les ratios obtenus sont négatifs ce qui signifie l'incapacité de l'entreprise à générer une rentabilité et un bénéfice à partir du CA.

Section 4 : Calcul de la rentabilité

La rentabilité s'appréhende à trois niveaux selon les objectifs de l'analyse : « il s'agit de la rentabilité commerciale, de la rentabilité économique et de la rentabilité financière ». ³⁸

4-1- Rentabilité commerciale

Elle a trait à la politique de prix de l'entreprise et à la marge brute qu'elle prélève sur le prix de revient des services vendus : ³⁹

Exédent Brut d'Exploitation (EBE) / Chiffre d'affaires

4-2- Rentabilité financière

La finalité de l'entreprise est d'offrir une bonne rentabilité à ses actionnaires ; il convient d'évaluer cette rentabilité par rapport aux capitaux propres investis : ⁴⁰

Résultat net / Capitaux propres

³⁸ SOLNIK, B., *Gestion financière*, 2^e édition Dunod, 6^e édition, Paris, 2001, p.16

³⁹ www.geronim.free.fr, consulté le 27 Octobre 2008

⁴⁰ *Idem*

4-3- Rentabilité économique

L'entreprise a besoin de l'ensemble de ses actifs pour générer ses bénéfices. Il est donc important de mesurer la rentabilité qu'elle génère sur ses investissements, le ratio est :⁴¹

Résultat net / Actif total

Nous allons résumer dans un seul tableau le calcul de ces trois (3) types de rentabilité.

Tableau n° 23 : Calcul de l'évolution de la rentabilité

Nature	2004	2005	2006	2007
Rentabilité commerciale	0,28	0,25	-0,50	-0,12
Rentabilité financière	0,08	0,01	1,43	0,38
Rentabilité économique	0,002	0,02	-0,79	-0,51

Source : Investigation personnelle

En ce qui concerne la rentabilité commerciale, les deux premiers chiffres sont positifs, les deux derniers sont négatifs. Ce tableau montre aussi que la COMADIE a obtenu une rentabilité financière positive mais faible les deux (2) premières années. Les années suivantes, on a obtenu une rentabilité financière positive à cause du calcul car logiquement, ces chiffres doivent être négatifs. En d'autres termes, les capitaux propres investis à la COMADIE ont rapporté 8 Ar pour chaque 100 Ar investi en 2004 ; 1 Ar en 2005. Les ratios de rentabilité économique obtenus sont aussi négatifs pour les deux (2) dernières années et faibles les deux (2) premières années.

Section 5 : Analyse par la variabilité des charges

Certains éléments des charges augmentent lorsque l'activité est croissante et au contraire diminuent lorsque l'activité regresse tandis que d'autres charges restent constantes face à une variation de l'activité. Cette distinction conduit à la distinction des charges en charges fixes et charges variables.⁴² Le tableau qui répartit les charges selon leur variabilité, la base de nos prochains calculs peut être retrouvé en annexe VI.

⁴¹ www.geronim.free.fr, consulté le 27 Octobre 2008

⁴² RABEKOTO, Arizaka Raoul, *Cours d'analyse financière*, A.U. 2004-2005

5-1- Seuil de rentabilité

Le CA pour lequel le résultat est nul est appelé « seuil de rentabilité » (SR) ou « CA critique » en dessous, l'entreprise connaît des pertes, au-delà des bénéfices. C'est un CA planché.⁴³

Le SR se calcule à l'aide de deux (2) formules :

$$\text{CF} / \text{Taux MSCV ou } (\text{CA} \times \text{CF}) / \text{MSCV}$$

Calcul et analyse

Pour notre calcul, nous avons utilisé la seconde formule :

$$\text{MSCV} = \text{CA} - \text{CV}$$

$$\text{MSCV} = 2\,502\,713\,774,96 - 2\,496\,054\,950,2$$

$$\text{MSCV} = 6\,658\,824,76 \text{ Ar}$$

$$\text{SR} = (2\,502\,713\,774,96 \times 4\,000\,000) / 6\,658\,824,76$$

$$\text{SR} = 1\,503\,396\,689,45 \text{ Ar}$$

Nous avons obtenu un CA critique égal à 1 503 396 689,45 Ar, au dessus de ce CA l'entreprise réalise des profits et en dessous elle connaît des pertes.

5-2- Point mort

C'est la date à laquelle on atteint le seuil de rentabilité :⁴⁴

$$(\text{N} \times \text{SR}) / \text{CA}$$

Où N = 12 (en mois)

N = 365 (en jours)

$$\text{Point mort} = (12 \times 1\,503\,396\,689,45) / 2\,502\,713\,774,96$$

$$\text{PM} = 7,21 \text{ soit } 7 \text{ mois et } 6 \text{ jours}$$

Le SR sera donc atteint sept (7) mois et six (6) jours après le début de l'exercice plus précisément le 06 Août.

⁴³ RABEKOTO, Arizaka Raoul, *Cours d'analyse financière*, A.U. 2004-2005

⁴⁴ Idem

5-3- Marge de sécurité

C'est la différence entre chiffre d'affaires et seuil de rentabilité. Elle indique la baisse possible du CA sans que le résultat ne devienne déficitaire.⁴⁵

$$\text{MS} = \text{CA} - \text{SR}$$

$$\text{MS} = 2\,502\,713\,774,96 - 1\,503\,396\,689,45$$

$$\text{MS} = 999\,317\,085,5 \text{ Ar}$$

Ce résultat signifie que le CA peut baisser de 999 317 085,25 Ar sans que le résultat ne devienne déficitaire.

5-4- Indice de sécurité

Elle indique la baisse possible en pourcentage du CA sans que le résultat ne devienne déficitaire.⁴⁶

$$\frac{\text{CA} - \text{SR}}{\text{CA}}$$

$$\text{IS} = (2\,502\,713\,774,96 - 1\,503\,396\,689,45) / 2\,502\,713\,774,96$$

$$\text{IS} = 39,93 \%$$

C'est l'expression en pourcentage de la marge de sécurité, c'est-à-dire que le résultat devient déficitaire si le CA diminuait de 39,93%.

5-5- Levier opérationnel

La variation du résultat est proportionnellement plus forte que celle du CA. Ce phénomène est appelé « effet de levier ».⁴⁷

Le levier opérationnel met en comparaison le taux d'accroissement du résultat et le taux d'accroissement du CA.

$$\frac{\text{V}^\circ \text{ du résultat} / \text{Résultat}}{\text{V}^\circ \text{ du CA} / \text{CA}}$$

⁴⁵ RABEKOTO, Arizaka Raoul, *Cours d'analyse financière*, A.U. 2004-2005

⁴⁶ Idem

⁴⁷ Idem

Après calcul, on obtient :

Variation du résultat = 19 791 114,80 Ar

Variation du CA = 128 577 999,96 Ar

Et LO = 3,01

D'après ce résultat, on peut tirer que si le CA augmente de 1%, le résultat augmente de 3,01%.

Dans ce chapitre, on a pu apprécier l'évolution de la rentabilité de la COMADIE, les analyses que nous avons effectuées dans ce chapitre nous ont permis de ressortir le problème concernant l'importance de certaines charges au niveau de la société.

Conclusion de la deuxième partie

Au terme de cette deuxième partie qui traite l'évolution de la structure financière et de la rentabilité de la société COMADIE, on a pu ressortir les anomalies existantes dans cette entreprise.

Un examen attentif du bilan, et une vue d'ensemble du bilan en grandes masses des trois (3) dernières années nous a permis de constater que les créances clients représentaient toujours la plus grande partie de l'actif et c'est le cas aussi des fournisseurs et comptes rattachés dans le passif. Ensuite, la situation s'est détériorée en 2006 pour les raisons qu'on a citées, une baisse brusque du CA suivie d'une augmentation considérable des charges ont provoqué une perte dans l'activité de l'entreprise et cette perte s'est fait ressentir dans le compte des capitaux propres.

Cette situation a alors privé l'entreprise à partir de cette année :

- d'un fonds de roulement positif nécessaire pour pouvoir maintenir son équilibre financier
- d'un fonds de roulement financier positif
- d'une trésorerie suffisante
- d'une autonomie financière qui a empêché de réaliser des emprunts auprès des banques pour améliorer son activité et également
- de sa capacité à s'endetter
- de la solvabilité qui pourrait nuire ses relations avec ses fournisseurs

- d'une rentabilité suffisante

En 2007, la situation s'est beaucoup améliorée mais malgré tout, après une analyse approfondie du compte de résultat des trois (3) années de notre étude, on a constaté une très grande importance des charges au niveau de l'entreprise, notamment les services extérieurs et autres consommations, les charges du personnel et les achats consommés. A ces problèmes s'ajoute l'ancienneté des immobilisations constatée après le calcul des ratios d'immobilisation qui empêche le développement de l'activité. Mais vu la situation dans laquelle l'entreprise se trouve en ce moment, elle n'a pu rien faire jusqu'à présent. En considérant tous ces problèmes, la troisième partie nous permettra de les résoudre en apportant les solutions et recommandations nécessaires.

TROISIÈME
PARTIE :
PROPOSITION DE
SOLUTIONS ET
RÉSULTATS
ATTENDUS

Il s'agit dans troisième et dernière partie de l'ensemble des propositions de solutions qui concourent à l'amélioration de la situation financière de la COMADIE ainsi que les résultats attendus.

Chapitre 1 : Proposition de solutions

Après avoir analysé les différents problèmes auxquels l'entreprise fait face, des solutions possibles peuvent lui être proposées afin de remédier à ses faiblesses. Ainsi, l'objectif à atteindre est l'amélioration de la santé financière de la société en passant par une restructuration financière au sein de cette dernière. Cette restructuration consistera entre autres à la bonne gestion des créances clients, une diminution des charges et l'amélioration du volume du chiffre d'affaires.

Section 1 : Une bonne gestion des créances clients

Un processus de gestion des créances doit s'inscrire dans la démarche stratégique de l'entreprise pour atteindre l'objectif fixé. En effet, on a remarqué lors de notre analyse une importance des créances clients qui représentait la plus grande partie de son actif.

1-1- La gestion du risque client

La raison d'être de l'entreprise repose sur les ventes qu'elle génère et les richesses qu'elle en tire. Mais pour obtenir une gestion de trésorerie durablement excédentaire, il faut maîtriser le risque client.

1-1-1- Diminution des délais de paiement

Plus les délais de paiement des clients sont courts, moins le risque est important. Le but est de réduire le montant des créances clients. Elle consiste à imposer un délai maximum de paiement à soixante (60) jours nets de la date de la facture ou quarante cinq (45) jours fin de mois.

Ainsi, d'une manière générale, les délais de paiement doivent être au maximum de soixante (60) car en s'allongeant, le délai de paiement constitue un risque important de non paiement. Les clients risqués et ceux qui ont des retards, doivent payer à la commande, avant le début de toute activité.

Si une entreprise a l'habitude d'accorder des délais de paiement longs, elle doit les réduire petit à petit au fil du temps. Tous les paiements à quatre vingt dix (90) jours fin de mois doivent être diminués au moins à soixante (60) jours fin de mois, cela permettra de générer de la trésorerie et de minimiser le risque du poste client.

1-1-2- Suivi des clients à risque

Un suivi de près doit être fait aux clients à risque et des mesures doivent être prises durant les opérations de vente avec ces derniers notamment : demander un acompte à la commande, demander un paiement par anticipation des commandes déjà effectuées avec un escompte.

Pour les autres clients : honorer les engagements, c'est-à-dire: respecter les délais convenus, contrôler la qualité des services vendus, livrer à temps et dans de bonnes conditions ; facturer vite et exiger un règlement rapide. Et s'il s'agit d'un nouveau client, vérifier sa solvabilité.

1-1-3- Surveillance de l'en-cours clients

La maîtrise de la gestion de la trésorerie repose sur un principe simple à comprendre : l'entreprise doit obtenir le règlement de ses clients avant d'avoir à régler ses propres fournisseurs. Ainsi il faut: organiser le suivi des relances de façon à ne jamais laisser un client oublier sa dette, ajouter des pénalités de retard sur le courrier de deuxième relance, identifier les mauvais payeurs et si nécessaire engager des poursuites en recouvrement de créances sans tarder.

1-2- Maîtrise du recouvrement des créances

Gérer une entreprise c'est également obtenir le paiement des factures émises. Lorsque des clients fragilisent cet équilibre, il existe les moyens de procéder au recouvrement des créances. Les trois (3) temps du recouvrement sont :

1-2-1- Le recouvrement amiable

Le client est contacté par courrier ou par téléphone et il est invité à payer sa dette.

1-2-2- Le recouvrement adapté

Si les moyens mis en œuvre précédemment n'ont pas suffi, la personne chargée du recouvrement réalise une enquête de solvabilité, se déplace, prépare les poursuites judiciaires.

1-2-3- Le recouvrement judiciaire

Un cabinet d'avocat ou un huissier de justice est contacté. Les procédures juridiques de contentieux sont mises en place. Le client va être contraint de s'exécuter.

1-3- Valoriser les créances à terme

Si l'entreprise a accordé un délai de paiement à ses clients, mais qu'elle a besoin immédiat de rentrées d'argent à court terme, ces créances clients peuvent constituer une source de financement immédiate. La technique la plus connue et la plus utilisable à cette fin est l'escompte d'effets de commerce.

Si les créances clients sont matérialisées dans des effets de commerce, lettres de change ou billets à ordre, l'entreprise peut sans attendre l'échéance prévue transférer la propriété de ces effets à sa banque. Ce transfert peut être ponctuel, la banque étant libre d'accepter ou non l'effet de commerce proposé, ou s'inscrire dans le cadre d'un contrat de crédit d'escompte conclu avec la banque et par lequel elle s'engage à escompter tous les effets de commerce que l'entreprise lui remet.

Chaque fois que la banque accepte un escompte, elle porte immédiatement le montant des effets remis au crédit du compte de l'entreprise, déduction faite de sa rémunération appelée escompte. Elle se charge de les encaisser auprès du banquier des clients à la date d'échéance prévue. Toutefois, la banque n'assume pas le risque client. En cas d'impayés, l'entreprise doit lui rembourser les sommes avancées.

Section 2 : Une diminution des charges

Une diminution des charges (achats de matières premières et autres approvisionnements) est primordiale pour l'entreprise si elle veut améliorer son résultat et sa situation financière, l'amélioration de la gestion des stocks et le suivi des charges financières sont les solutions que nous jugons appropriées.

2-1- Amélioration de la gestion des stocks

L'amélioration de la gestion du stock pourrait aider dans la diminution des charges.

2-1-1- L'importance du stock

En effets, les stocks permettent : les achats par quantité, le groupement des transports, l'achat à bas prix des matières pendant une période favorable. Un stock est toujours nécessaire pour les raisons suivantes : il peut être avantageux d'acheter à des moments favorables ou par quantité économique ; il n'est pas toujours possible et c'est onéreux d'acheter chaque fois qu'on a besoin d'une petite quantité d'un produit même si les fournisseurs peuvent le livrer ; il faut se prémunir contre les aléas de la fourniture. Et enfin les stocks évitent : l'attente et le dérangement des clients, les arrêts d'activité des services.

2-1-2- Prévisions des réapprovisionnements

La notion de gestion des stocks est très large mais pour notre cas, nous allons parler des prévisions concernant les réapprovisionnements. Ces prévisions concerneront : la cadence d'approvisionnement annuel, le lot économique de la commande et la période de commande. Ces prévisions sont nécessaires pour que la gestion de stock se fasse au moindre coût pour l'entreprise.

Pour une meilleure pratique, nous allons tout de suite faire un exemple d'application avec des données chiffrées.

Les données nécessaires pour ce calcul sont :

- la consommation annuelle du produit que nous allons noter « C »
- le taux de possession « t »

La société ne possède pas de taux de possession. Le taux de possession atteint couramment 10 à 15 % de la valeur du stock, ce taux sera fixé par l'entreprise mais pour notre exemple il sera de 12%.

- le coût d'acquisition « Ca » (prix d'achat, frais de transport,...)

Prenons comme exemple le cas d'un produit :

Produit : Graisse

$C = 862 \text{ kg}$

$t = 12 \%$

$Ca = 5\,738,89 \text{ Ar}$

Pour ce calcul nous allons adopter la méthode de Wilson

2-1-2-1- La cadence d'approvisionnement

$$\begin{aligned} \text{Cadence d'approvisionnement}^{48} &= \sqrt{\frac{C \times t}{200 \times Ca}} \\ &= \sqrt{(862 \times 0,12) / (200 \times 5\,738,89)} \end{aligned}$$

$$\text{Cadence d'approvisionnement} = 9,49$$

La cadence d'approvisionnement de la graisse sera donc de neuf (9) commandes annuelles. Ainsi, pour que la gestion des stocks de l'entreprise se fasse au moindre coût, elle doit passer neuf (9) commandes annuelles.

2-1-2-2- Lot économique de la commande

C'est la valeur ou la quantité d'une commande⁴⁹. Partons toujours de la formule de Wilson.

$$\text{Lot économique de la commande} = \frac{\text{Consommation annuelle}}{\text{Cadence d'approvisionnement}}$$

$$\text{Lot économique de la commande} = 862 / 9$$

$$\text{Lot économique de la commande (en quantité)} = 95 \text{ kg.}$$

La quantité économique pour chaque commande est de 95 kg, de ce fait la quantité commandée est optimale.

2-1-2-3- La période de la commande

La cadence d'approvisionnement est de neuf (9) commandes annuelles, il sera passé donc trois (3) commandes tous les quatre (4) mois. La quantité de chaque commande est de 95 kg. Ces paramètres doivent être pris en compte dans la gestion des stocks de l'entreprise pour que celle-ci contribue efficacement à la diminution des charges.

⁴⁸ RAJAONARISOA, Yves, *Cours de marketing*, AU : 2004 - 2005

⁴⁹ Idem

2-2- Cas des charges financières

S'il est possible de diminuer les charges générales, il est également possible d'améliorer les finances. Pour la COMADIE, une partie des charges financières est incontrôlable par l'entreprise : ce sont les pertes de changes. En effet, les créances et dettes libellées en devises sont converties aux cours des devises à la date de clôture de l'exercice. Le résultat de cette conversion influence directement le compte de résultat (gain ou perte de change réalisé). Néanmoins, il ne faut pas ignorer les autres charges financières qui se cumulent tout au long de l'année.

Les frais bancaires cumulés tout au long d'une année représente une charge importante dans la gestion de la trésorerie. Donc, il faudra : négocier les intérêts débiteurs et les agios que facture la banque, contrôler et réduire les dates de valeur des sommes déposées sur le compte bancaire, revoir à la baisse les commissions sur les opérations bancaires (frais sur les prélèvements ou les virements, taxation sur l'émission des chèques...), surveiller le taux d'intérêt et les commissions applicables aux effets de commerce remis à l'escompte, rencontrer ou contacter souvent le banquier. Idéalement, travailler avec deux établissements bancaires. On peut plus facilement faire jouer la concurrence ou s'adresser systématiquement à celui qui offre le service le plus compétitif.

Section 3 : Amélioration du volume du chiffre d'affaires

L'amélioration du volume du chiffre d'affaires est toujours importante pour faire face à l'importance des charges même si on envisageait de les diminuer par les suggestions proposées dans la précédente section.

3-1- Amélioration de l'activité

L'amélioration du chiffre d'affaires passe en premier lieu par l'amélioration de l'activité pour satisfaire les clients actuels et attirer des clients potentiels.

3-1-1- Au-delà des coûts

La plupart des entreprises misent sur la réduction des coûts et des dépenses quand elles subissent des pressions, et c'est tout à fait logique. La réduction des coûts constitue un moyen sensible de gérer certaines pressions internes. Toutefois, à un certain stade, il est difficile pour l'entreprise de dégager la voie vers l'amélioration durable de sa performance.

Les véritables catalyseurs de l'amélioration se trouvent ailleurs : dans la stratégie et les paramètres d'exploitation fondamentaux.

3-1-1-1- La stratégie

Il faut absolument connaître la place qu'occupe l'entreprise sur le marché, les modifications à apporter et la marge de manœuvre. Ainsi, elle pourra élaborer une stratégie compatible à sa situation actuelle.

3-1-1-2- Les paramètres de l'exploitation

Sur le plan de l'exploitation, surveiller de près la qualité. On peut entendre par qualité au sein de la COMADIE à titre d'exemple : le respect des délais de livraison, une attention particulière pour la manutention de certaines marchandises, etc. Ce contrôle de la qualité pourrait être fait par une personne compétente interne ou externe à l'entreprise. Lorsque les entreprises commencent à sentir de la pression, la qualité risque de s'en ressentir, ce qui peut rendre les clients moins fidèles ou réduire l'achalandage.

3-1-2- Repérer les pressions internes

Un grand nombre de pressions qui s'exerce sur l'entreprise et qui requiert une intervention habile vient de l'intérieur. Il faut penser aux sources d'instabilité latentes. Songer aux problèmes peut-être difficiles à déceler maintenant, mais qui seront encore plus ardues à régler plus tard.

3-1-2-1- Défis d'exploitation

Dans une entreprise, les parties mobiles nécessitent une attention et un réalignement constants. L'entreprise compte-t-elle trop d'employés ou trop peu? S'agit-il des bonnes personnes pour relever les défis à venir ? Il faudra faire le tour de l'entreprise, lire les rapports entre les lignes et prendre le temps de discuter avec les gens. Il faut d'abord avoir une vision claire de la situation pour réagir correctement aux pressions internes.

3-1-2-2- Prévoir et empêcher une mauvaise gestion

Si on commence tôt à chercher les problèmes mineurs, on peut mieux empêcher qu'une mauvaise gestion ou une faible performance ne mette l'entreprise en péril. La structure de gestion doit avant tout refléter les activités réelles de l'entreprise. Comme ces

activités évoluent jour après jour (avancé technologique, pression concurrentielle, etc.) l'équipe de gestion doit être flexible elle aussi.

3-1-3- Faire face aux imprévus

Il n'est pas facile d'exploiter une entreprise, même quand les choses se déroulent comme prévu. Toutefois, quand l'entreprise se trouve confrontée à une performance à la baisse ou à un bouleversement systémique, c'est alors que la pression se fait vraiment sentir. Dans un contexte de "conduite inhabituelle des affaires", où les pressions externes et internes sont multiples, l'entreprise doit agir avec rapidité et détermination. Plus l'entreprise agit rapidement, plus son choix de moyens d'action sera grand. Voici six mesures qui pourront l'aider à agir rapidement .

3-1-3-1- Prévoir différents scénarios et se préparer en conséquence

En cas de changements imprévus du marché, le plan et le budget annuels tiendront-ils le coup ? La planification comprend-elle des scénarios à la hausse et à la baisse ? La volatilité de l'économie exige un plan flexible et facilement adaptable aux changements sur le marché.

3-1-3-2- Connaître les points faibles et la position sur le marché

La connaissance des faiblesses internes aidera à réagir lorsque surgiront des problèmes de finances et de performance. Il faudra connaître sa position sur le marché. Les clients pardonnent plus facilement à une entreprise qui jouit d'une position avantageuse sur le marché. Identifier les concurrents directs et comparer la performance de l'entreprise à la leur.

3-1-3-3- Reconnaître ses vulnérabilités

Une intervention efficace aux pressions de nature économique ou autre passe par la connaissance des points fragiles de l'entreprise sur ce plan. Comment l'entreprise réagit-elle aux fluctuations de l'euro? Que se passerait-il si le coût des intrants augmentait? Quand ses fragilités seront définies, elle peut élaborer des mesures afin qu'elles ne nuisent pas.

3-1-3-4- Définir les possibilités de renforcer le bilan

Pour protéger le résultat net dans les périodes de performance médiocre, il faut porter attention au bilan. Il faut se rappeler que l'accès aux capitaux peut être limité lorsque l'entreprise subit des pressions. Une intervention immédiate, par l'optimisation du capital ou la négociation de clauses restrictives plus clémentes, aidera à protéger l'entreprise lors des périodes de turbulences.

3-1-3-5- Faire preuve de souplesse à l'égard des dépenses massives en capital

La flexibilité donne plus d'options à l'entreprise. En rendant les investissements plus flexibles, on peut éviter d'avoir les mains liées par des décisions concernant des coûts fixes. La volatilité de l'économie change les règles du jeu, mais des investissements flexibles peuvent éviter d'être déjoué.

3-1-3-6- Demeurer transparent avec les parties prenantes

Les administrateurs, prêteurs, fournisseurs, clients et autres parties prenantes détestent autant les mauvaises surprises que l'entreprise. Il faudra les tenir informés comme il se doit pendant les périodes de volatilité économique. Et une fois que les parties prenantes sont au diapason, solliciter leur aide. Aucune entreprise ne souhaite être prise au dépourvu. Il faut s'assurer donc d'être prêt à intervenir et à prendre les commandes quand surgiront des problèmes de finances et de performance.

3-1-4- Se préparer aux pressions externes

Les pressions inattendues peuvent faire traverser une crise à l'entreprise. Il faut être prêt à réagir. Par ailleurs, la conduite des affaires de nos jours s'effectue à l'échelle mondiale et se caractérise par l'action conjuguée de nombreuses forces du marché. Par exemple, un marché de l'habitation qui s'effondre peut faire baisser les dépenses de consommation, ce qui se répercutera sur le chiffre d'affaires, mais surtout sur le résultat net. Que peut-on faire en présence de pressions externes qui échappent au contrôle de l'entreprise ?

Pour réagir efficacement aux pressions externes, il faut savoir où porter d'abord l'attention. L'entreprise est-elle sensible à un indicateur économique particulier comme les taux d'intérêt ou les fluctuations monétaires ? Il vaut mieux développer ses propres

antennes pour être à l'écoute des facteurs externes qui touchent le plus l'entreprise plutôt que de se fier aux actualités économiques.

3-1-4-1- Les pressions concurrentielles

La vitesse à laquelle l'information circule de nos jours a intensifié la concurrence. Qu'il s'agisse d'aligner le prix d'un service sur celui d'un concurrent, de s'approvisionner en matériel à un coût moindre, d'attirer des gens talentueux ou de décrocher un contrat, les défis concurrentiels exigent des entreprises une intervention pratiquement instantanée.

3-1-4-2- La gestion des imprévus

Les pressions surgissent de nulle part sans qu'on ait vraiment pu les prévoir. Or, quand survient une mauvaise surprise, une intervention immédiate s'impose si on ne veut pas risquer la survie de l'entreprise.

Les mauvaises surprises peuvent prendre différentes formes : la faillite d'un important fournisseur ou client, la concurrence instantanée d'un service innovateur, une crise monétaire dans un marché dont on dépend, une fraude, de la corruption, l'intervention radicale d'un organisme de réglementation ou une poursuite judiciaire. Il pourrait aussi s'agir d'un élément tout à fait imprévisible comme une épidémie, une catastrophe naturelle ou une attaque terroriste. Dans les situations de ce genre, il faut avoir de la chance. Or, la chance passe par une bonne planification. L'entreprise qui connaît vraiment sa position sur le marché, ses points forts et ses points faibles, l'éventail des moyens d'action à sa disposition s'en tirera mieux lors d'une crise.

3-1-4-3- Les pressions prévisibles : prévoir, réagir et gagner

Les facteurs externes qui exercent de la pression sur une entreprise ne sont pas tous des éléments de surprise. Même si faire des prévisions dans le contexte actuel tient presque de l'impossible, l'environnement dans lequel on exploite l'entreprise comporte presque certainement des éléments qu'on ne peut détecter avant d'y être confronté. Les innovations technologiques constantes, la demande d'excellence faite par les consommateurs et les normes toujours plus rigoureuses à l'égard des services constituent des éléments qui influent sur le marché sans toutefois être une surprise. Il faut donc les prendre en compte dans la planification.

Même si on peut prévoir les pressions de ce genre, on ne doit pas les considérer comme des éléments de stabilité. Alors que l'entreprise surmonte une difficulté, ses concurrents pourraient être en train d'améliorer leurs stratégies pour s'emparer de sa part de marché.

3-1-4-4- Agir sans tarder

L'entreprise devra s'y mettre dès maintenant car demain, un léger changement pourrait limiter ses moyens d'action.

3-2- Adoption de la publicité via internet

Certes, la pratique de la relation publique est déjà adoptée par l'entreprise pour ses soutiens à diverses activités : voyage d'études, sorties, manifestations culturelles..., pour cela elle s'est créée une image favorable auprès des agents économiques locaux et par la même occasion s'est fait connaître auprès de certains clients cibles.

Mais pour investir dans une publicité plus efficace et plus rentable, l'entreprise pourrait choisir l'Internet. L'Internet, est en passe de surpasser tous les autres médias en terme de visibilité et de rentabilité. La publicité sur Internet s'avère un investissement rentable même pour les biens qui ne peuvent pas être vendus directement en ligne comme pour le cas de la COMADIE. Elle est aussi un excellent moyen qui permet d'augmenter la notoriété d'une entreprise ou de favoriser les échanges commerciaux entre entreprises. Internet est une source d'augmentation du chiffre d'affaires et peut contribuer à favoriser la diversification des marchés de l'entreprise d'autant plus que les clients étrangers font partie des clients de la COMADIE.

L'entreprise pourrait créer son site internet qui pourrait beaucoup aider les clients étrangers ou locaux intéressés par les prestations de services qu'elle propose. Actuellement, beaucoup de spécialistes dans le domaine offre leur service de création et de mise à jour de site internet à prix moindre. Le site internet pourrait alors contenir :

- une présentation de la société,
- les offres de service qu'elle propose,
- les contacts de l'entreprise : adresse, numéro de téléphone, fax, e-mail...,
- etc.

3-3- Adopter une politique de communication efficace

La qualité de l'accueil d'une organisation est proportionnelle à l'implication de chacun des services dans cette démarche vers le client.

Voici les règles élémentaires que chacun peut respecter chez COMADIE :

- Instaurer un flux permanent d'information.

On entend ici par information :

- Les mouvements des personnes (vacances, maladies, mutation, nouvel arrivant),
- les emplois du temps (déjeuners, réunions, sorties, visiteur),
- les nouveaux services.

- Courtoisie

- Faire preuve de solidarité, apprendre à connaître le travail des autres.

- Collaborer à l'agrément de l'espace d'accueil (propreté, décoration,...).

Pour bien accueillir, il faut savoir bien communiquer. La communication est un domaine très important ; les techniques ci-dessous sont des outils qui peuvent être utilisés par le personnel de la COMADIE:

3-3-1- Le langage non verbal

C'est à la fois un précieux soutien de l'expression et une source d'information.

3-3-2- La reformulation

C'est la preuve concrète d'une parfaite écoute ; l'interlocuteur en reconnaissant ses propos entre dans de meilleures dispositions pour écouter à son tour et accepter les conseils ou indications.

3-3-3- Le langage positif

Il s'agit de l'art de présenter les choses sous un jour plus séduisant. Le langage positif est le plus "vendeur"; il oriente les partenaires vers les solutions et à force de les utiliser le personnel devient positif.

3-3-4- Accueillir un mécontent

Garder son calme, ne pas relever les propos désagréables, l'agressivité fait renchérir l'interlocuteur.

3-4- Adopter une politique de prix efficace

Pour une amélioration du chiffre d'affaires, l'entreprise doit réviser sa politique de prix. D'après les études réalisées, il existe dix raisons pour ne pas baisser son prix :

3-4-1- La fragilisation de l'entreprise

L'incidence d'une concession de prix sur la rentabilité est considérable. Une baisse de prix affectera le résultat de l'entreprise

3-4-2- La fragilisation de l'image de l'entreprise

Pour les clients, qualités et prix sont liés. Tout consommateur devant un produit bon marché se pose la question sur sa qualité. De même un vendeur qui diminue son prix enclenche automatiquement dans l'esprit du client l'enchaînement suivant :

-Si le vendeur baisse son prix, c'est qu'il a du mal à vendre

-S'il a du mal à vendre, c'est parce que la plupart des clients qu'il approche rejettent son offre.

-Si les clients rejettent son offre, c'est que le service n'est pas de bonne qualité.

Certains vont même jusqu'à s'interroger sur la situation de l'entreprise.

3-4-3- L'inélasticité du prix à la demande

Ce qui signifie que baisser son prix n'entraîne pas forcément une augmentation des ventes. Dans ce cas, l'entreprise est définitivement perdante car non seulement elle ne vend pas davantage, mais aussi elle gagne moins d'argent lors de chaque vente.

3-4-4- L'élimination des plus faibles

Avant de s'engager dans une bataille sur le terrain des prix, mieux vaut estimer les forces, financières notamment, de l'adversaire.

3-4-5- L'imitation par les concurrents

Une stratégie de baisse de prix peut être imitée dans l'heure et dans ce cas, non seulement l'entreprise ne dispose plus de son avantage concurrentiel, mais elle se retrouve dans une situation plus difficile que la veille, puisque désormais il lui faudra vendre plus pour obtenir un volume de marge équivalent.

3-4-6- La décrédibilisation du vendeur

Les vendeurs de remises n'ont pas une bonne réputation.

3-4-7- Les mauvaises habitudes des clients

Accepter de baisser les prix revient à inciter le client à négocier systématiquement, les pratiques de remises se sont peu à peu institutionnalisées et la responsabilité de cet état de chose est collective mais il faut accepter que les clients en demandent toujours d'avantage.

3-4-8- Difficile de revenir en arrière après avoir baissé ses prix

On remarque que les clients se plaignent rarement d'une baisse spontanée des tarifs de leurs fournisseurs. Les commerciaux doivent souvent mobiliser toutes leurs ressources de certitude pour faire accepter les hausses de prix et, malgré leurs efforts, ils y parviennent sans rupture de collaboration.

3-4-9- La sauvegarde du métier

Baisser le prix instantanément, aller dans le sens du client sans livrer bataille revient à abandonner ses responsabilités de vendeur et à détruire le métier. En banalisant la distribution de remise, en offrant ses rabais sur un plateau, un vendeur hypothèque son avenir et éduque le client à considérer comme capitale la variable prix au détriment du service.

3-4-10- L'enjeu de la compétition

Le plaisir du métier, son enjeu et la stimulation qu'il induit se relèvent particulièrement dans la réalisation d'une vente improbable. Ramener ses prix à un niveau qui rend la vente facile ne revient pas seulement à diminuer l'intérêt économique de la vente. C'est aussi retirer une partie de l'intérêt psychologique et intellectuel de la relation commerciale.

En effet, quel que soit le niveau de prix pratiqué par le vendeur, il y aura toujours : des concurrents moins chers, des clients capricieux qui insisteront sur le prix, des ventes perdues à cause de ses prix. Pour toutes ces raisons, on peut affirmer que vendre un service à son prix, c'est à dire avec marge est un facteur de continuité pour l'entreprise comme pour le vendeur.

Pour le cas des remises, on peut bien sûr en accorder mais en contrepartie on pourra demander au client : un paiement immédiat, de venir chercher la marchandise (aucune livraison), de signer le contrat dès aujourd'hui, d'accepter une livraison sous deux jours au lieu d'une, etc.

Pour la COMADIE, elle peut s'engager à accorder des remises aux clients en fonction des consommations de ces derniers. C'est un système qui constitue un moyen de montrer aux consommateurs leur importance aux yeux de la société.

Ce chapitre est important du fait qu'il consiste à la proposition des solutions pour résoudre les problèmes relevés dans l'entreprise. Ces solutions concernent la bonne gestion des créances clients, la diminution des charges et l'amélioration du volume du chiffre d'affaires.

Après avoir réalisé un diagnostic de la situation financière, dégagé les problèmes et proposé les solutions, le dernier chapitre de notre étude traitera les résultats attendus et les impacts au sein de l'entreprise.

Chapitre 2 : Résultats attendus et impacts

La mise en œuvre de ces solutions proposées dans le précédent chapitre aboutira à certains résultats, ce chapitre parlera surtout des résultats attendus de notre étude et les impacts.

Section 1 : Résultats attendus

Nous parlerons dans cette section des résultats attendus au niveau de l'entreprise, notamment au niveau de la situation financière, au niveau du chiffre d'affaires et enfin au niveau du personnel.

1-1- Au niveau de la situation financière de l'entreprise

Notre étude concerne en grande partie la finance, les résultats attendus concernent surtout l'amélioration de la situation financière de la COMADIE à savoir :

- instauration d'un équilibre financier durable,
 - amélioration de la rentabilité,
 - amélioration des résultats,
 - acquisition d'une autonomie financière et de la capacité à s'endetter pour pouvoir réaliser des investissements nécessaires à l'amélioration de l'activité de l'entreprise.
- Et enfin, devenir solvable pour pouvoir mettre en confiance les fournisseurs.

1-2- Au niveau du chiffre d'affaires

Les solutions proposées précédemment contribueront à l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise. Ses solutions permettront entre autres : l'augmentation du volume des clients et l'amélioration de l'activité.

1-3- Au niveau du personnel

Les techniques de communication proposées permettront l'instauration d'un climat de travail agréable au sein de l'entreprise, ceci est un facteur très important pour la satisfaction au travail des employés. La satisfaction au travail entraîne l'augmentation de la productivité.

Section 2 : Impacts

Cette deuxième et dernière section de notre ouvrage concernera les impacts économiques et l'impact social de notre étude.

2-1- Impacts économiques

Une entrée de devises est toujours bénéfique pour l'économie d'un pays. En améliorant son activité, la COMADIE augmente son chiffre d'affaires et en même temps contribue à l'amélioration de l'économie nationale.

En augmentant sa valeur ajoutée, elle contribue aussi à l'augmentation du PIB du pays qui rappelons-le est égal à la somme des valeurs ajoutées. Ainsi, Madagascar attirera plus d'investisseurs d'où l'augmentation du montant des investissements et à l'occasion une amélioration de l'économie nationale.

2-2- Impact social

Par l'amélioration de l'économie, on peut en tirer la diminution de l'inflation actuelle. Il n'est pas difficile à remarquer que la population est de plus en plus affaiblie par cette inflation. L'entreprise pourrait alors contribuer à diminuer le malaise qui se fait sentir au sein de la population en général et au sein du personnel de l'entreprise par la diminution de l'inflation.

Conclusion de la troisième partie

Pour améliorer les performances financières de la COMADIE au cours de ses prochaines exercices et assurer sa pérennité, quelques actions sont nécessaires, nous les avons citées et développées dans le premier chapitre de cette partie en guise de solutions proposées face aux problèmes rencontrés par la société. A la suite de l'application de ces solutions, le second et dernier chapitre parlait surtout des résultats et impacts.

CONCLUSION

Le stage que nous avons effectué au sein de la COMADIE nous a été profitable, car il nous a introduit dans le milieu professionnel tout en donnant l'opportunité d'acquérir des connaissances pratique et théorique sur la méthode de travail au sein de l'entreprise. Au bout de notre travail de recherche, il importe de faire la revue des grandes lignes qui compose notre ouvrage.

La première partie porte sur le cadre d'étude qui comprend les généralités concernant la COMADIE, ses activités et le cadre théorique de l'analyse financière. La deuxième partie concerne l'analyse de la situation financière de la COMADIE. Elle débute par l'analyse de l'évolution de la structure financière à travers l'analyse fonctionnelle et financière du bilan de l'entreprise et se termine par l'analyse de l'évolution de la rentabilité à travers l'analyse du compte de résultat. Et enfin la troisième partie traite les propositions de solutions et les résultats attendus.

Pour comprendre l'évolution de l'entreprise et juger ses possibilités de progresser dans le futur, nous avons essayé dans cet ouvrage d'analyser la situation financière de l'entreprise. Notre analyse a abouti à des résultats qui nous ont permis de dégager les dysfonctionnements existants au sein de l'entreprise ainsi que leurs causes. L'importance des créances clients et des dettes fournisseurs font que le bilan est mal structuré. L'examen des soldes intermédiaires de gestion a permis de dégager l'importance des charges notamment : les achats, les services extérieurs, les charges du personnel. L'analyse de l'activité financière nous a montré que les produits financiers n'arrivaient pas jusqu'à maintenant à combler les charges financières ; ce qui fait que le résultat financier de l'entreprise est toujours négatif. Et grâce aux calculs des ratios d'immobilisations, on a pu ressortir que les immobilisations sont assez anciennes. Toutes ces anomalies font que la situation financière de cette entreprise ne lui permet pas de garder un équilibre financier, d'acquérir une autonomie financière et de générer la rentabilité. A ces problèmes s'ajoutent l'insuffisance de la trésorerie, le manque de liquidité, l'incapacité de s'endetter et l'incapacité d'autofinancement.

Vu les problèmes dégagés au cours de notre analyse, nous suggérons à la COMADIE les solutions suivantes : une bonne gestion des créances clients par la gestion du risque client, la maîtrise du recouvrement des créances et la valorisation des créances à terme. Ensuite vient l'amélioration de la gestion des stocks qui consiste à prévoir les réapprovisionnements : la cadence d'approvisionnement, la quantité à commander et la fréquence des commandes. Une grande partie des solutions concernent surtout l'amélioration du chiffre d'affaires, elles portent sur plusieurs méthodes visant à améliorer l'activité, la publicité via internet et quelques politiques notamment la politique de communication et la politique de prix. La bonne gestion des créances clients, une diminution des charges et une nette amélioration du chiffre d'affaires résoudra le problème de l'importance des dettes fournisseurs car l'entreprise aura accès à plus de liquidité et pourra alors régler ses dettes.

Tout au long de cette étude, nous avons essayé de porter un jugement sur la situation financière de la COMADIE. Mais qu'en est-il des autres analyses telles que l'étude du marketing, la Gestion des ressources humaines, l'étude des facteurs de compétitivité. L'étude de ces variables permettra de détecter d'autres problèmes non liés à la finance et apportera une importante contribution dans l'amélioration de la gestion de la COMADIE.

Mot Clés : Analyse financière ; Bilan ; Analyse bilancielle ; Capacité d'autofinancement ; Rentabilité

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- ANNE MARIE, Keiser, *Gestion financière*, édition ESKA, Paris, 1995, 478 p.
- COHEN, E., *Analyse financière*, 3^{ème} édition, Economica, 1994, 303 p.
- CONSO, P. et COTTA, A., *Gestion financière de l'entreprise*, édition Dunod, 1998, 933 p.
- GEORGES DE PALLENS, *Gestion financière de l'entreprise*, 5^{ème} édition, Paris, 1971, 122 p.
- MOISSON, M., *Etude de rentabilité des entreprises*, édition D'organisation, Paris, 1962, 126 p.
- PATRICE VIZZAVONA, *Gestion financière*, Paris SN, 1977, 402 p.
- SOLNIK, B., *Gestion financière*, édition Dunod, 6^e édition, Paris, 2001, 186 p.
- VERNIMEN, P., *Finance d'entreprise*, 2^e édition, Dalloz, Paris, 1996, 983 p.

Cours à l'université :

- LOYENS, Mbola, *Cours de marketing*, année universitaire 2003-2004.
- RABEKOTO, Arizaka Raoul, *Cours d'analyse financière*, année universitaire : 2004-2005.
- RAJAONARISOA, Yves, *Cours de marketing*, année universitaire : 2004 – 2005.

Sites internet :

- *www.chez.com*, consulté le 30 Septembre 2008
- *www.geronim.free.fr*, consulté le 27 Octobre 2008
- *www.perso.wanadoo.fr*, consulté le 18 Octobre 2008

ANNEXES

ANNEXE I :**Bilan au 31 Décembre 2006****COMPAGNIE DE MANUTENTION DE DIEGO (COMADIE)**

SARL au capital de 300.000.000 Ar
Rue Flacourt ANTSIRANANA – 201 B.P : 205

BILAN AU 31 DECEMBRE 2006

Unité monétaire : Ariary

ACTIF	EXERCICE 2006			EXERCICE 2005
	Brut	Amort & Prov	Net	
Actifs non courants				
Immobilisations corporelles				
Terrains	-	-	-	-
Constructions	-	-	-	-
Matériel & outillage	100 260 833,20	93 265 773,00	6 995 060,20	11 302 425,09
Autres	792 104 880,06	522 554 370,63	269 550 509,43	379 088 801,58
	892 365 713,26	615 820 143,63	276 545 570	390 391 226,67
Immobilisations en-cours				
Immobilisations financières				
Titres de participation				
Autres	5 000 000,00	-	5 000 000,00	1 600 000,00
	5 000 000,00	-	5 000 000,00	1 600 000,00
Total actifs non courants.....	897 365 713,26	615 820 143,63	281 545 569,63	391 991 226,67
Actifs courants				
Stocks et en-cours				
Matières premières & autres approvisionnements	36 229 661,87	-	36 229 661,87	44 555 902,78
En-cours de production				
Produits finis				
Marchandises				
	36 229 661,87	-	36 229 661,87	44 555 902,78

Créances et emplois assimilés				
Créances d'exploitation				
- Clients et comptes rattachés	596 033 163,02	52 772 418,65	543 310 744,37	562 084 490,22
- Autres débiteurs	24 087 968,78	-	24 087 968,78	33 763 653,94
Créances diverses et actifs assimilés	212 261 892,44	106 203 257,75	106 058 634,69	291 047 989,38
	832 383 024,24	158 925 676,40	673 457 347,84	886 896 133,54
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Placements et autres équivalents de trésorerie				
Caisses et banques	235 277 603,26	-	235 277 603,26	239 929 170,00
Total actif courants.....	<u>1 103 890 289,37</u>	<u>158 925 676,40</u>	<u>944 964 612,97</u>	<u>1 171 371 206,32</u>
Charges constatées d'avance	23 541 667,47	-	23 541 667,47	22 508 922,45
TOTAL DE L'ACTIF	2 024 797 670,10	774 745 820,03	1 250 051 850,07	1 585 871 355,44

BILAN AU 31 DECEMBRE 2006

Unité monétaire : Ariary

PASSIF	2006	2005
Capitaux propres		
Capital	300 000 000,00	300 000 000,00
Primes		
Réserves légales	1 125 241,80	2 502 713 774,96
Autres réserves		
Report à nouveau	- 18 243 905,98	- 1 180 402 261,44
Résultat en instance d'affectation	12 684 352 ,07	
Situation nette (avant résultat de l'exercice)	285 418 769,08	325 842 507,80
Provisions réglementées		
Résultat net de l'exercice	9 948 590,88	6 800 450,06
Total des capitaux propres.....	691 284 074,28	297 664 516,60
Passifs non-courants		
Subventions d'investissement reçues		
Provisions pour risques et charges	38 694 348,80	116 930 928,80
Emprunts et dettes financières		
- A long et moyen terme		
Partie à plus d'un an		
Partie à moins d'un an		144 600 000,79
- A court terme		
Emprunt à court-terme		
Concours bancaires à court-terme		
Intérêt courus sur dettes financières		
Total Passifs non-courants.....	38 694 348,80	487 604 789,79
Passifs courants		
Fournisseurs et comptes rattachés	684 352 049,07	391 755 458,97
Autres	186 891 856,91	554 232 702,23
Produits constatés d'avance	2 103 929,00	325 232 703,32
Comptes de trésorerie (découverts bancaires)		49 616 626,88
Dettes diverses	31 397 669,57	31 071 120, 08
Total Passifs Courants.....	1 902 641 575,55	1 026 675 909,25
TOTAL DU PASSIF	1 250 051 850,07	1 585 871 355,44

ANNEXE II :

Retraitement des postes de l'actif du bilan de la COMADIE (exercice 2007)

Postes	Retraitements	Montant (en Ar)
Valeurs immobilisées	Faire figurer les immobilisations pour leur valeur brute - <i>Immobilisations corporelles</i> - <i>Immobilisations financières</i>	 903 441 495,46 5 000 000,00
<i>Emplois stables</i>		<i>908 441 495,46</i>
Stocks	Faire figurer les stocks pour leur valeur brute - <i>Matières premières et autres approvisionnements</i>	 46 565 491,78
Créances d'exploitation	Faire figurer les créances pour leur valeur brute - <i>Clients et comptes rattachés</i>	 541 115 132,78
Charges constatées d'avance	Ajouter les charges constatées d'avance	15 345 775,34
<i>Actif circulant d'exploitation</i>		<i>603 026 399,90</i>
Créances hors exploitation	Faire figurer les créances pour leur valeur brute - <i>Autres débiteurs</i> - <i>Créances diverses et actifs assimilés</i>	 18 351 164,49 222 423 304,46
<i>Actif circulant hors exploitation</i>		<i>240 774 468,95</i>
Trésorerie d'actif	Faire figurer les disponibilités - <i>Caisses et banques</i>	 31 989 913,40
<i>Trésorerie d'actif</i>		<i>31 989 913,40</i>

ANNEXE III :

Retraitement des postes du passif du bilan de la COMADIE (exercice 2007)

Postes	Retraitements	Montant (en Ar)
Financements propres	Faire figurer les capitaux propres - <i>Capitaux propres</i>	 -1 123 932 394,07
	Ajouter la valeur des amortissements et provisions d'actif	931 863 511,62
Dettes financières stables	Ajouter la valeur des provisions pour risques et charges	38 694 348,80
<i>Ressources stables</i>		<i>-153 374 533,65</i>
Dettes d'exploitation	Faire figurer les dettes d'exploitation - <i>Fournisseurs et comptes rattachés</i>	 1 762 387 049,03
<i>Passif courant d'exploitation</i>		<i>1 762 387 049,03</i>
Dettes hors exploitation	Faire figurer les dettes hors exploitation - <i>Autres dettes</i> - <i>Dettes diverses</i>	 125 421 897,76 49 797 864,57
<i>Passif courant hors exploitation</i>		<i>175 219 762,33</i>

ANNEXE IV :

Etablissement du bilan financier de la COMADIE (exercice 2007)

Postes	Comptes	Montant (en Ar)
Actif immobilisé net :		
Immobilisations	- <i>Immobilisations corporelles</i>	195 289 441,01
	- <i>Immobilisations financières</i>	5 000 000,00
<i>Actif à plus d'un an</i>		200 289 441,01
Actif courant net :		
- Stocks	- <i>Matières premières et autres approvisionnements</i>	46 565 491,78
- Créances	- <i>Clients et comptes rattachés</i>	467 602 410,67
	- <i>Autres débiteurs</i>	18 351 164,49
	- <i>Créances diverses et actifs assimilés</i>	72 224 569,40
- Trésorerie	- <i>Caisses et banques</i>	31 989 913,40
- Charges constatées d'avance	- <i>Charges constatées d'avance</i>	15 345 775,34
<i>Actif à moins d'un an</i>		652 079 325,08
Capitaux propres	- <i>Capitaux propres</i>	-1 123 932 394,07
Dettes à plus d'un an	- <i>Provisions pour risques et charges</i>	38 694 348,80
<i>Passif à plus d'un an</i>		- 1 085 238 045,25
Dettes à moins d'un an	- <i>Fournisseurs et comptes rattachés</i>	1 762 387 049,03
	- <i>Autres dettes</i>	125 421 897,76
	- <i>Dettes diverses</i>	49 797 864,57
<i>Passif à moins d'un an</i>		1 937 606 811,36

ANNEXE V :

Compte de résultat par nature de la COMADIE (exercice 2006)

Unité monétaire : Ariary

COMPAGNIE DE MANUTENTION DE DIEGO (COMADIE)

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

	31/12/2006	31/12/2005
1- PRODUCTION DE L'EXERCICE.....	5 931 384 012,67	4 502 713 774,96
Chiffre d'affaires	5 931 384 012,67	4 502 713 774,96
Production stockée	-	-
Production immobilisée	-	-
2- CONSOMMATION DE L'EXERCICE.....	2 314 151 366,33	2 180 402 261,44
Achat de matières premières et autres approvisionnements	1 554 908 239,92	477 480 912,97
Services extérieurs et autres consommations	759 243 126,41	702 921 348,47
3- VALEUR AJOUTEE.....	1 322 311 513,52	2 382 767 353,66
Production de l'exercice	5 931 384 012,67	4 502 713 774,96
Consommations intermédiaires	2 314 151 366,33	2 180 402 261,44
4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION.....	96 159 107,78	64 209 746,23
Valeur ajoutée	1 322 311 513,52	2 382 767 353,66
Subventions d'exploitation	-	-
Impôts, taxes et versements assimilés	7 880 335,00	2 103 929,00
Charges de personnel	573 511 419,12	691 997 838,29
5- RESULTAT OPERATIONNEL.....	9 682 312,73	6 518 247,58
Excédent brut d'exploitation	96 159 107,78	64 209 746,23
Autres produits opérationnels	30 338 865,52	328 130,33
Reprises sur provisions	158 201 833,17	10 117 021
Autres charges opérationnelles	57 401 931,83	110 542 749,29
Dotations aux amortissements	135 218 784,81	208 660 200,73
Dotations aux provisions	-	232 319 603,37
6- RESULTAT FINANCIER.....	1 732 545,09	2 858 804,60
Produits financiers	3 512 680,62	3 516 837,41
Charges financières	1 245 225,71	1 658 032,81
7- RESULTAT DE L'EXERCICE AVANT IMPOTS	11 971 670,82	8 333 540,57
Résultat opérationnel	9 682 312,73	6 518 247,58
Résultat financier	1 732 545,09	2 858 804,60
8- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	9 948 590,88	6 800 450,06
Total des produits des activités ordinaires	3 102 409 062,98	2 523 876 959,9
Total des charges des activités ordinaires	2 123 437 391,01	2 464 453 418,53
Impôts exigibles sur le résultat	3 976 920,06	3 511 531,77
Impôts différés		
9- RESULTAT EXTRAORDINAIRES.....		
Produits extraordinaires	-	-
Charges extraordinaires		

10- RESULTAT NET DE L'EXERCICE.....	9 948 590,88	6 800 450,06
Résultat net des activités ordinaires	9 948 590,88	6 800 450,06
Résultat extraordinaire		
RESULTAT NET DE L'EXERCICE.....	9 948 590,88	6 800 450,06

ANNEXE VI :

Tableau de répartition des charges

Compte n°	Intitulé	Charges (en Ar)		
		Total	Fixes	Variables
60	Achats consommés	477 480 912,97	-	477 480 912,97
61 -62	Services extérieurs et autres consommations	702 921 348,47	-	702 921 348,47
63	Impôts et taxes	2 103 929,00	-	2 103 929,00
64	Charges de personnel	691 997 838,29	-	691 997 838,29
65	Autres charges opérationnelles	110 542 748,29	4 000 000	106 542 748,29
66	Charges financières	38 516 837,41	-	38 516 837,41
68	DAP	440 979 804,10	-	440 979 804
69	Impôts exigibles sur le résultat	35 511 531,77	-	35 511 531,77
	Total	2 500 054 950,30	4 000 000	2 496 054 950,2

GLOSSAIRE

- **Acconier** : Personnes du droit privé qui ont convenu avec l'Etat un accord d'établissement. Ils assurent l'ensemble des opérations juridiques et matérielles qui impliquent la prise en charge, la délivrance, la manutention, le transport, la garde des marchandises à l'embarquement, débarquement ou transbordement.
- **Agios** : Ensemble des rémunérations qui grèvent les opérations bancaires.
- **Amortissements** : Prélèvement annuel sur les bénéfices d'une entreprise pour compenser la diminution de valeur subie par les immobilisations du fait de leur vétusté.
- **Armateur** : Celui qui équipe un navire pour la navigation ou pour la pêche.
- **Arrimage** : Disposition méthodique et fixation solide du chargement d'un navire, d'un véhicule ou d'un avion.
- **Billet à ordre** : Un écrit par lequel, on s'engage à payer une somme à la personne pour laquelle le billet a été souscrit ou à toute personne à qui la première aura transmis ce billet.
- **La cadence d'approvisionnement** : Le nombre annuel de commande, il s'agit de choisir une cadence d'approvisionnement pour que la gestion des stocks se fasse au moindre coût.
- **Chaland** : Bateau non ponté, à fond plat, destiné au transport des marchandises sur les rivières et les canaux.
- **Effet de commerce** : Lettre de change ou billet à ordre sur papier qui atteste l'existence d'une créance.
- **Effet de levier** : Phénomène par lequel la variation du résultat est proportionnellement plus forte que celle du chiffre d'affaires.

- ***El ninô*** : Conséquence régionale d'une perturbation dans la circulation atmosphérique générale entre les pôles et l'équateur.

- ***Flux financier*** : Le flux financier est la valeur de ventes et d'achats dans une période comptable, le plus souvent un trimestre ou une année.

- ***Immobilisations financières*** : Ensemble des actions, obligations, prêts.

- ***Lettre de change*** : Effet de commerce transmissible par lequel un créancier (tireur) donne l'ordre à son débiteur (tiré) de payer la somme qu'il lui doit à une date déterminée à l'ordre de lui-même ou à l'ordre d'un tiers (bénéficiaire).

- ***Lot économique de la commande*** : La valeur ou la quantité d'une commande.

- ***Open space*** : Une grande salle divisée en plusieurs bureaux.

- ***Recouvrement***: Actions réglementées mise en œuvre pour obtenir le paiement de créances dues par une ou plusieurs personnes ou entreprises.

- ***Relation publique*** : Ensemble des moyens utilisés par l'entreprise pour créer une image favorable de l'entreprise auprès de divers agents économiques.

- ***Taux de possession*** : Taux du coût de possession (coût de stockage).

- ***Valeur ajoutée*** : C'est la différence entre la production et la consommation, elle mesure le poids économique de l'entreprise et la richesse qu'elle a créée.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS

AVANT PROPOS

SOMMAIRE

LISTE DES ABRÉVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION..... 1

PREMIÈRE PARTIE : CADRE D'ETUDE

Chapitre 1 : La société COMADIE..... 3

Section 1 : Renseignements généraux..... 3

1-1- Identité..... 3

1-2- Capital et actionnaires..... 4

Section 2 : Historique..... 4

Section 3 : Activités..... 5

3-1- La manutention..... 5

 3-1-1- Embarquement..... 5

 3-1-1-1- Embarquement à quai..... 5

 3-1-1-2- Embarquement sur rade..... 6

 3-1-2- Débarquement..... 6

 3-1-2-1- Débarquement à quai..... 6

 3-1-2-2- Débarquement sur rade..... 6

 3-1-3- Transbordement..... 6

 3-1-3-1- Transbordement rade-rade navires mis à couple..... 6

 3-1-3-2- Transbordement rade-rade par chaland sans entreposage..... 6

 3-1-3-3- Transbordement rade-rade avec entreposage..... 6

 3-1-3-4- Transbordement rade-quai ou quai-rade avec ou sans
entreposage..... 7

 3-1-3-5- Transbordement quai-quai avec ou sans entreposage..... 7

 3-1-4- Manipulation..... 7

3-2- La location ou transport.....	7
3-3- L'entreposage ou stationnement (garde des marchandises).....	7
3-4- La cession d'eau douce.....	8
Section 4 : Organisation de la société.....	8
4-1- Organigramme.....	8
4-2- Description des fonctions.....	10
4-2-1- <i>Le Directeur</i>	10
4-2-2- <i>Le Directeur Adjoint</i>	10
4-2-3- <i>Contrôleur de gestion</i>	10
4-2-4- <i>Le chef comptable</i>	11
4-2-5- <i>Le Chef Personnel</i>	11
4-2-6- <i>L'Assistante de Direction</i>	11
4-2-7- <i>La Facturière</i>	12
4-2-8- <i>Secrétaire Accueil</i>	12
4-3- Organisation technique.....	12
Section 5 : Environnement général de la société.....	12
5-1- Environnement interne.....	12
5-1-1- <i>Le personnel</i>	13
5-1-1-1- <i>Qualification du personnel</i>	13
5-1-1-2- <i>Le temps de travail</i>	14
5-1-2- <i>Les lieux de travail</i>	14
5-1-3- <i>Chiffre d'affaires</i>	15
5-2- Environnement externe.....	16
5-2-1- <i>Les fournisseurs</i>	16
5-2-2- <i>Les clients</i>	16
5-2-2-1- <i>Les clients étrangers</i>	16
5-2-2-2- <i>Les clients locaux</i>	17
5-2-2-2-1- <i>Les consignataires</i>	17
5-2-2-2-2- <i>Les transitaires</i>	17
5-2-2-2-3- <i>Les sociétés</i>	17
5-2-3- <i>La concurrence</i>	18

Chapitre 2 : Etudes théoriques sur l'analyse financière.....	19
Section 1 : L'analyse financière.....	19
1-1- Définition de l'analyse financière.....	19
1-2- Cadre opérationnel de l'analyse financière.....	19
1-3- Importance et étapes de l'analyse financière.....	20
1-3-1- Importance de l'analyse financière.....	20
1-3-2- Etapes de l'analyse financière.....	20
Section 2 : L'analyse financière dans le cadre de l'entreprise.....	21
2-1- L'analyse du bilan.....	21
2-1-1- Analyse financière du bilan.....	21
2-1-2- Analyse fonctionnelle du bilan.....	21
2-2- L'analyse du compte de résultat.....	22
2-3- Analyse par la méthode des ratios.....	22
 DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DE L'EXISTANT ET IDENTIFICATION DES PROBLÈMES	
Chapitre 1: Evolution de la structure financière.....	23
Section 1 : L'analyse fonctionnelle du bilan.....	23
1-1- Le bilan fonctionnel.....	23
1-1-1- Les caractéristiques du bilan fonctionnel.....	23
1-1-2- Les retraitements.....	24
1-1-3- Présentation du bilan fonctionnel.....	24
1-2- L'équilibre financier.....	24
1-2-1- Calcul et étude de l'évolution du fonds de roulement (FRNG).....	25
1-2-2- Calcul et étude de l'évolution du besoin en fonds de roulement (BFR)...	26
1-2-2-1- Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE).....	26
1-2-2-2- Le besoin en fonds de roulement hors exploitation.....	26
1-3- La trésorerie.....	27
1-4- Analyse par la méthode des ratios.....	28
1-4-1- Les ratios de structure.....	28
1-4-1-1- La structure de l'actif.....	28
1-4-1-1-1- Ratio d'immobilisation.....	28
1-4-1-1-2- Ratio de renouvellement ou ratio d'âge des immobilisations...	29

1-4-1-2- La structure du passif.....	29
1-4-1-2-1 Ratio d'autonomie financière.....	29
1-4-1-2-2- Ratio de solvabilité	30
1-4-2- Les ratios de liquidité.....	30
1-4-2-1- Liquidité générale.....	30
1-4-2-2- Liquidité réduite.....	31
1-4-2-3- Liquidité immédiate.....	31
Section 2 : L'analyse financière du bilan.....	32
2-1- le bilan financier.....	32
2-1-1- Caractéristique du bilan financier.....	32
2-1-2- Etablissement du bilan financier.....	32
2-1-3- Présentation du bilan financier.....	32
2-2- Etude du fonds de roulement financier.....	33
2-3- Etude des ratios.....	34
2-3-1- Ratio d'endettement.....	34
2-3-2- Ratios de solvabilité.....	34
2-3-2-1- Ratio de financement des immobilisations aux fonds propres.....	34
2-3-2-2- Ratio de financement des immobilisations par les dettes à long et moyen terme (DLMT).....	35
 Chapitre 2: Evolution de la rentabilité.....	36
Section 1 : Etude de l'évolution des soldes intermédiaires de gestion.....	36
1-1- Production de l'exercice.....	36
1-2- Consommation de l'exercice.....	38
1-3- La valeur ajoutée.....	39
1-4- L'EBE.....	39
1-5- Le résultat opérationnel.....	40
1-6- Le résultat financier.....	41
Section 2 : La capacité d'autofinancement.....	41
Section 3 : Etude des ratios.....	42
3-1- Les ratios d'activité.....	42
3-2- Les ratios de profitabilité.....	43

Section 4 : Calcul de la rentabilité.....	43
4-1- Rentabilité commerciale.....	43
4-2- Rentabilité financière.....	43
4-3- Rentabilité économique.....	44
Section 5 : Analyse par la variabilité des charges.....	44
5-1- Le seuil de rentabilité.....	45
5-2- Le point mort.....	45
5-3- La marge de sécurité.....	46
5-4- L'indice de sécurité.....	46
5-5- Le levier opérationnel.....	46

TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RÉSULTATS ATTENDUS

Chapitre 1 : Propositions de solutions.....	49
Section 1 : Une bonne gestion des créances clients.....	49
1-1- La gestion du risque client.....	49
<i>1-1-1- Diminution des délais de paiement.....</i>	49
<i>1-1-2- Suivi des clients à risque.....</i>	50
<i>1-1-3- Surveillance de l'en-cours clients.....</i>	50
1-2- Maîtrise du recouvrement des créances.....	50
<i>1-2-1- Le recouvrement amiable.....</i>	50
<i>1-2-2- Le recouvrement adapté.....</i>	50
<i>1-2-3- Le recouvrement judiciaire.....</i>	51
1-3- Valoriser les créances à terme.....	51
Section 2 : Une diminution des charges.....	51
2-1- Amélioration de la gestion des stocks.....	51
<i>2-1-1- L'importance du stock.....</i>	52
<i>2-1-2- Prévisions des réapprovisionnements.....</i>	52
<i>2-1-2-1- La cadence d'approvisionnement.....</i>	53
<i>2-1-2-2- Lot économique de la commande.....</i>	53
<i>2-1-2-3- La période de la commande.....</i>	53
2-2- Cas des charges financières.....	54

Section 3 : Amélioration du volume du chiffre d'affaires.....	54
3-1- Amélioration de l'activité.....	54
3-1-1- Au-delà des coûts.....	54
3-1-1-1- <i>La stratégie.....</i>	55
3-1-1-2- <i>Les paramètres de l'exploitation.....</i>	55
3-1-2- Repérer les pressions internes.....	55
3-1-2-1- <i>Défis d'exploitation.....</i>	55
3-1-2-3- <i>Prévoir et empêcher une mauvaise gestion.....</i>	55
3-1-3- Faire face aux imprévus.....	56
3-1-3-1- <i>Prévoir différents scénarios et se préparer en conséquence.....</i>	56
3-1-3-2- <i>Connaître les points faibles et la position sur le marché.....</i>	56
3-1-3-3- <i>Reconnaître ses vulnérabilités.....</i>	56
3-1-3-4- <i>Définir les possibilités de renforcer le bilan.....</i>	57
3-1-3-5- <i>Faire preuve de souplesse à l'égard des dépenses massives en capital.....</i>	57
3-1-3-6- <i>Demeurer transparent avec les parties prenantes.....</i>	57
3-1-4- Se préparer aux pressions externes.....	57
3-1-4-1- <i>Les pressions concurrentielles ne laissent aucun répit.....</i>	58
3-1-4-2- <i>Survivre aux mauvaises surprises : gérer les imprévus.....</i>	58
3-1-4-3- <i>Les pressions prévisibles : prévoir, réagir et gagner.....</i>	58
3-1-4-4- <i>Agir sans tarder.....</i>	59
3-2- Adoption de la publicité via internet.....	59
3-3- Adopter une politique de communication efficace.....	60
3-3-1- <i>Le langage non verbal.....</i>	60
3-3-2- <i>La reformulation.....</i>	60
3-3-3- <i>Le langage positif.....</i>	60
3-3-4- <i>Accueillir un mécontent.....</i>	61
3-4- Adopter une politique de prix efficace.....	61
3-4-1- <i>Baisser ses tarifs fragilise l'entreprise.....</i>	61
3-4-2- <i>Une baisse de prix affecte et fragilise l'image de l'entreprise.....</i>	61
3-4-3- <i>Baisser son prix n'entraîne pas forcément une augmentation des ventes.....</i>	61
3-4-4- <i>Une baisse de prix élimine les plus faibles.....</i>	61

3-4-5- Une baisse des prix est rapidement imitable.....	62
3-4-6- Une baisse de prix décrédibilise le vendeur.....	62
3-4-7- Baisser son prix donne de mauvaises habitudes aux clients.....	62
3-4-8- Il est difficile de revenir en arrière après avoir baissé ses prix.....	62
3-4-9- Maintenir les prix pour sauvegarder le métier.....	62
3-4-10- Maintenir ses prix pour qu'une compétition demeure.....	62
Chapitre 2 : Résultats attendus et impacts.....	64
Section 1 : Résultats attendus.....	64
1-1- Au niveau de la situation financière de l'entreprise.....	64
1-2- Au niveau du chiffre d'affaires.....	64
1-3- Au niveau du personnel.....	64
Section 2 : Impacts.....	65
2-1- Impacts économiques.....	65
2-2- Impact social.....	65
CONCLUSION.....	66
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
GLOSSAIRE	
TABLE DES MATIÈRES	