

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**

**UN PEUPLE**

**UN BUT**

**UNE FOI**

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE**

**DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL**

# MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

**MASTER PROFESSIONNEL : FINANCE**

**L'ANALYSE FINANCIERE, LES CLES D'UNE BONNE  
DECISION EN ENTREPRISE**

**PRESENTE PAR :**

**ERONG BILE ELIE CESAR COLY**

**SUP DE CO DE DAKAR**

**Année académique : 2011-2012**



Sommaire	
Remerciements .....	5
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	6
Introduction .....	7
4. Objectif du travail.....	13
6. Méthodologie du travail .....	13
6.1. Techniques.....	14
6.1.2. Technique d'interview .....	14
6.2. Méthodes .....	15
6.2.1. Méthode historique.....	15
6.2.3. Méthode comparative.....	15
6.2.4. Méthode synthétique .....	15
6.2.5. Méthode statistique .....	16
7. Subdivision du travail.....	16
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE SUR LES ENTREPRISES, LA.....	17
I.1. DEFINITION DES CONCEPTS .....	17
I.1.1. L'Entreprise .....	17
I.1.2. Classification des entreprises.....	18
I.1.3. Mission de l'entreprise .....	20
I.1.4. Objectif de l'entreprise .....	20
I.1.5. Croissance d'une entreprise.....	21
I.1.6. Portefeuille d'une entreprise.....	21
I.1.2. Gestion .....	22
I.1.2.1. Outils de gestion.....	23
1) Le plan stratégique .....	24
2) Le plan opérationnel.....	24
3) Le plan à court terme ou le budget.....	24
I.2. Cadre opérationnel de l'analyse financière .....	33
I.2.1. Définition de l'analyse financière .....	33
I.2.2. Historique de l'analyse financière .....	34

I.2.3. Importance et étapes de l'analyse financière.....	35
I.2.4. Quelques stratégies financières d'une entreprise .....	37
I.2.5. Méthodes d'appréciation des entreprises .....	37
I.2.5.3. Notions de trésorerie .....	41
I.2.5.3. Notions de rentabilité .....	42
I.2.6. Analyse par la méthode des ratios .....	45
I.2.7. Capacité d'autofinancement .....	50
CHAPITRE II : PRESENTATION DE PATISEN ET DE SA .....	52
STRUCTURE FINANCIERE.....	52
II.1. Présentation de PATISEN .....	52
II.1.2. Mission .....	54
II.2. Présentation des bilans financiers.....	56
II.2.1. Bilans condensés.....	56
II.2.2. Bilans en grandes masses et en pourcentage .....	58
II.3. Analyse de l'équilibre financier de PATISEN.....	60
II.3.1. Calcul et étude de l'évolution du fonds de roulement .....	60
II.3.2. Détermination des besoins en fonds de roulement .....	62
II.3.3. Calcul et interprétation des ratios de l'équilibre financier.....	63
II.4. Trésorerie et la solvabilité .....	64
II.4.1. Détermination du solde de trésorerie.....	65
II.4.2. Ratios de liquidité .....	66
II.4.3. Détermination du degré de solvabilité.....	67
CHAPITRE III : ANALYSE DES COMPTES D'EXPLOITATION DE .....	70
PATISEN.....	70
III.1. Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG) .....	70
III.2. Ratios de rentabilité.....	73
III.2.1. La rentabilité économique .....	73
III.2.2. Rentabilité financière .....	75
III.2.3. Rentabilité commerciale.....	76
III.3. Etude de la capacité d'autofinancement de PATISEN .....	77

III.3.1. Calcul de la capacité d'autofinancement .....	78
III.3.2. Ratios tirés de la capacité d'autofinancement .....	79
III.4. Les ratios de rotation des capitaux .....	81
III.4.1. Rotation des capitaux propres .....	81
III.4.2. Rotation des stocks.....	82
III.4.3. Rotation des créances clients.....	83
III.4.4. Rotation des dettes - fournisseurs .....	84
CONCLUSION PARTIELLE.....	85
CONCLUSION GENERALE.....	87

## *Remerciements*

*J'aimerais remercier toute les personnes qui de loin ou de près ont participé à la réussite de ma formation, particulièrement :*

- *Mes parents ;*
- *Mes frères et sœurs ;*
- *Ma femme ;*
- *Tous mes professeurs particulièrement monsieur Issa Gueye.*

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

AC : Actif Circulant

BE : Besoin d'Exploitation

BESOIN EN FOND DE ROULEMENT : Besoin en Fonds de Roulement

CA : Conseil d'Administration

CAF : Capacité d'Autofinancement

CT : Court Terme

CP : Capitaux Propres

CPE : Capitaux Permanents

DCT : Dettes à Court Terme

DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

FRNG : Fonds de Roulement Net Global

MLT : Moyen et Long Terme

RE : Ressources d'Exploitation

VD: Valeur Disponible

VE : Valeur d'Exploitation

VI : Valeurs Immobilisées

VR : Valeur Réalisable

## **Introduction**

Dans les années fastes, on a pu présenter l'entreprise de différentes manières : comme une simple fonction de production, comme une organisation humaine, comme un champ de luttes sociales, voire comme un système cybernétique. Toutes ces représentations ne sont pas dépourvues d'intérêt, mais elles n'ont jamais permis d'effacer le modèle financier fondamental dans lequel l'entreprise est considérée pour ce qu'elle est toujours : un moyen de faire fructifier des capitaux.

Le développement du secteur nationalisé, la dispersion de l'actionnariat des grandes firmes ou la collusion des administrateurs en place sont les trois phénomènes, en voie de régression, qui ont fait croire un moment que les entreprises pouvaient s'affranchir des objectifs purement financiers de leurs mandants. Les pertes abyssales d'un Crédit Lyonnais livré à lui-même, les vagues d'OPA émanant de prédateurs purement capitalistes et le limogeage à grand spectacle de dirigeants indisciplinés sont venus mettre fin à cette illusion. Dans une économie de marché, « l'argent doit faire de l'argent ».

Ceux qui mettent leur argent à la disposition d'une entreprise entendent que celle-ci en fasse un usage à la fois parcimonieux et rémunérateur.

Il ne s'agit pas d'un « vœu pieux », mais d'un objectif qu'il est impératif d'atteindre, faute de quoi c'est l'existence même de la firme qui peut être remise en cause. Les responsables de l'entreprise ont une véritable obligation de résultat : faire fructifier les fonds qui leur sont confiés. S'ils avaient une obligation de moyens, ce serait de mettre en place une politique financière.

## **Objet de la politique financière**

La « politique financière » est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse énoncé ci-dessus. Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de

mesure et d'évaluation adaptés. Cela nécessite de choisir les critères et les sous-objectifs pour les décisions intermédiaires. Cela implique, enfin, d'organiser les circuits d'information et les relais de mise en œuvre.

Ainsi, les principales composantes de la politique financière sont :

- l'identification des besoins de financement et leur minimisation ;
- la recherche des ressources financières au moindre coût et à risque supportable ;
- l'équilibrage des ressources entre elles et avec les emplois de fonds ;
- la décision d'investissement et la recherche des gains maximaux ;
- la décision de distribuer des revenus aux associés ;
- la gestion des risques d'investissement et de financement ;
- la prévision et la planification financière ;
- l'optimisation de la valeur de la firme.

Contrairement aux apparences, la définition de la politique financière relève de la direction générale de l'entreprise bien plus que de sa direction financière, qui n'y participe le plus souvent qu'à titre de conseil et d'exécutant. Les décisions à prendre touchent au plus profond de l'essence de l'entreprise et de son interface avec les organismes extérieurs qui la contrôlent : il est évident qu'elles ne peuvent être déléguées à un cadre subalterne, même de haut niveau.

En revanche, la préparation et la mise en œuvre détaillée de cette politique font partie intégrante du travail d'un directeur financier. Ses autres attributions sont généralement la supervision des services comptables, des services administratifs, du service de contrôle de gestion et du service de gestion de la trésorerie ; chacun de ces services ayant un rôle à jouer à un moment ou un autre dans le processus financier.

Quelle que soit la manière dont un PDG envisage sa façon de travailler, il ne peut se désintéresser de ces choix financiers stratégiques qui constituent le cœur de sa responsabilité personnelle. On lui pardonnera peut-être ne n'avoir pas su prendre la meilleure décision, mais on lui reprochera toujours d'avoir gaspillé

les ressources et les chances de l'entreprise. Ses axes d'intervention dans la politique financière peuvent être regroupés en un triptyque (voir schéma ci-contre) qui constitue les trois « commandements » de la politique financière :

- identifier et équilibrer (les emplois et les ressources de financement) ;
- optimiser (les coûts et les gains) ;
- arbitrer et choisir (entre solutions alternatives).

Place de la politique financière dans le champ de la finance

La politique financière fait partie d'un ensemble plus large qui est la « finance d'entreprise ». Elle se distingue de l'« analyse financière » ou de l'« évaluation d'entreprise » par ses objectifs de gestion et non pas seulement d'observation ; mais une partie de leurs outils est commune : ce qui sert à juger et à évaluer peut aussi servir à gérer, un instrument de mesure et un critère de jugement peuvent aussi être interprétés comme une contrainte ou constituer un objectif.

La politique financière n'englobe toutefois pas la totalité des éléments de la « gestion financière ». Elle laisse partiellement de côté la « gestion de trésorerie » et la « gestion de change ». Elle privilégie les facteurs structurels au détriment des aspects d'optimisation à court terme. Le schéma ci-contre indique son positionnement relatif.

La politique financière de l'entreprise n'est pas une discipline bien identifiée, encore moins une science homogène, ni même une « matière » au sens universitaire du mot. C'est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une firme pour « appréhender » les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu.

La politique financière n'est pas non plus une technique organisée autour d'un outil ou d'un ensemble d'outils. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs. Dès lors, très peu d'outils lui sont spécifiques ; elle emprunte ceux dont elle a besoin aux différents domaines de la finance. Elle a recours à plusieurs concepts de l'analyse financière comme, par exemple, les ratios, les

masses d'emplois et de ressources, ou les tableaux de flux. Elle utilise des modèles issus de la finance de marchés tels que la valeur actuelle nette, le « MEDAFE », ou la structure des taux d'intérêt. Enfin, elle possède ses propres modèles et outils parmi lesquels figurent, entre autres, les notions de coût du capital, d'effet de levier ou de planification financière.

La « théorie » n'est pas absente d'une telle démarche, comme le montrent, par exemple, les développements sur la structure optimale du capital. Mais c'est quand même le caractère pragmatique de ses outils qui en domine largement le contenu.

### **Intérêt personnel**

Etant donné que notre travail est un travail de recherche orientée dans le domaine de gestion, il constitue un document qui met en évidence des données réelles, qualitatives et vérifiables pouvant servir à d'autres recherches ultérieures.

### **Problématique**

Comme toutes les activités d'une entreprise se traduisent en flux financiers, leur bonne gestion est une nécessité si non elle se prête à la liquidation. Plus encore les finances se retrouvent dans toutes les activités de l'institution. Ainsi leur bonne gestion s'impose pour la survie de l'organisation. L'analyse financière reste un instrument de suivi, d'évaluation et de contrôle de gestion qui permet aux dirigeants de l'organisation de prendre des décisions à des moments opportuns.

La théorie financière d'une entreprise utilise conjointement le concept d'analyse financière et de diagnostic financier. L'analyse devient alors « un ensemble des travaux qui permettent d'étudier la situation de l'entreprise, d'interpréter les

résultats et d'y prendre les décisions qui impliquent des flux monétaires. Son but est de porter un jugement destiné à éclairer les actionnaires, les dirigeants, les salariés et les tiers sur l'état de fonctionnement d'une firme, face aux risques auxquels elle est exposé en se servant d'informations et des sources externes»<sup>1</sup>.

Les activités de l'analyse financière englobent la collecte des données significatives et leur interprétation afin de tirer des conclusions sur la santé financière d'une entreprise, sa politique d'endettement et de refinancement. De ce qui précède nous avons entrepris notre analyse financière sur le cas de PATISEN en vue de porter un jugement sur sa santé financière.

LAVUAD R, avait raison en précisant que « l'analyse financière a pour objectif de rechercher les conditions de l'équilibre financier de l'entreprise et de mesurer la rentabilité des capitaux investis. Elle vise à établir un diagnostic sur la situation actuelle pour servir de support à un pronostic»<sup>2</sup>. Pour le cas de PATISEN, deux questions méritent d'être posées dans le cadre de notre travail :

- La structure financière de PATISEN est-elle saine pour atteindre son équilibre financier ?
- La rentabilité de PATISEN est-elle suffisante pour assurer son autofinancement ?

### **Hypothèse de recherche**

L'hypothèse se définit comme une proposition de réponse à une question posée<sup>3</sup>. Pour appréhender notre étude et répondre effectivement à nos questions de recherche nous avons formulé une hypothèse générale ayant deux volets.

L'hypothèse générale de notre recherche est que PATISEN présente une structure financière qui lui permet d'atteindre sa rentabilité et son autofinancement. Cette hypothèse est subdivisée en deux :

**Hypothèse 1 :** La structure financière de PATISEN est saine et permet à celle-ci d'atteindre son équilibre financier.

**Hypothèse 2 :** La rentabilité de PATISEN est suffisante pour assurer son autofinancement.

<sup>1</sup> REFAIT, M., L'analyse financière, que -sais-je, P.U.F, Paris, 1994, p.3

<sup>2</sup> LAVAUD CONSO P. et COTTA A., Gestion financière de l'entreprise, éd. Bordas, Paris, 1981, p.172-173

<sup>3</sup> GRAWITZ, M., Méthodes des sciences sociales, 8<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 1991, p.443

#### **4. Objectif du travail**

L'objectif principal de notre travail est de vérifier si l'atteinte de la rentabilité et de l'autofinancement par PATISEN est obtenue grâce à sa bonne structure financière. Par ailleurs les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Montrer comment la structure financière de PATISEN peut conduire à l'atteinte de son équilibre financier,
- Montrer comment l'atteinte de la rentabilité peut permettre à PATISEN d'atteindre son autofinancement, et par là sa pérennité.

#### **5. Délimitation du travail**

Pour éviter de traiter un sujet de recherche vague, nous avons délimité notre sujet dans le domaine, dans le temps et dans l'espace.

- Dans le domaine, le sujet se limite à l'analyse financière plus spécifiquement à l'analyse de la structure financière à la rentabilité ainsi qu'à l'autofinancement ;
- Dans le temps, notre recherche porte sur une période de trois ans allant de 2009 à 2011 ;
- Dans l'espace, notre étude porte sur PATISEN et à toutes ses branches d'activité.

#### **6. Méthodologie du travail**

En vue de valider nos hypothèses, nous avons fait recours aux techniques et méthodes suivantes :

## **6.1. Techniques**

La technique est «un ensemble des moyens et des procédés qui permettent au chercheur de rassembler des données et des informations sur son sujet de recherche»<sup>4</sup>.

### **6.1.1. Technique documentaire**

Elle nous a été très utile dans la définition des concepts de notre sujet et dans l'analyse du cas d'étude. Tout travail scientifique demande au moins un minimum de connaissances sur le thème à traiter. Cette technique nous a permis d'exploiter des différents documents de nos prédécesseurs en vue de faciliter notre recherche.

### **6.1.2. Technique d'interview**

Nous avons utilisé essentiellement l'interview libre qui consiste en un entretien avec une personne sur un thème sans guide quelconque. Les informations sont collectées auprès des différents agents de PATISEN.

<sup>4</sup> GRAWITZ, M., op cit, p.344

## **6.2. Méthodes**

La méthode est l'ensemble des démarches qui suit l'esprit pour découvrir et démontrer la vérité. Pour atteindre notre objectif, plusieurs méthodes ont été utilisées.

### **6.2.1. Méthode historique**

Elle nous a permis de connaître l'historique de PATISEN et nous a facilité de consulter les documents financiers des années antérieures de cette entreprise.

### **6.2.2. Méthode analytique**

Elle a été utilisée dans l'analyse des données des états financiers et de divers documents de PATISEN. Elle nous a permis de traiter systématiquement toutes les informations et les données collectées en insistant beaucoup sur chaque cas.

### **6.2.3. Méthode comparative**

Elle nous a été d'une grande importance car elle nous a permis de comparer les états financiers, présentés année par année, afin d'en apprécier la performance.

### **6.2.4. Méthode synthétique**

Elle nous a permis de résumer les différentes théories développées par les auteurs en rapport avec notre sujet de recherche.

### **6.2.5. Méthode statistique**

Elle nous a permis de quantifier et de faciliter la compréhension des résultats de la recherche en les présentant sous forme de tableaux et graphiques.

## **7. Subdivision du travail**

A part une introduction générale au début et la conclusion générale à la fin du travail ; celui-ci est subdivisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre porte sur les généralités qui comprennent le cadre théorique sur les entreprises, la gestion et le cadre de l'analyse financière ;
- Le deuxième chapitre concerne la présentation de PATISEN et de sa structure financière. Il commence par la présentation de PATISEN et ses bilans financiers et se termine par l'analyse de son équilibre financier, la détermination de sa trésorerie ainsi que de son degré de solvabilité ;
- Le troisième chapitre traite de l'analyse des comptes d'exploitation de PATISEN. Il commence par la présentation des soldes intermédiaires de gestion, de l'étude des ratios de rentabilité et se termine par l'analyse de sa capacité d'autofinancement ainsi que certains ratios de rotation des capitaux.

# **CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE SUR LES ENTREPRISES, LA GESTION ET L'ANALYSE FINANCIERE**

Avant d'entrer dans le vif de notre sujet, pour que nous soyons sur la même longueur d'ondes afin de mieux comprendre ce travail, nous avons jugé opportun de définir les concepts clés de l'intitulé de notre mémoire. Ce chapitre aura pour objectif d'éclaircir le lecteur sur le sujet de recherche.

## **I.1. DEFINITION DES CONCEPTS**

### **I.1.1. L'Entreprise**

En réalité le mot « entreprise » comporte plusieurs définitions selon les auteurs classés d'après les différents domaines de formation tels que les juristes, les spécialistes en sciences de gestion, en sciences humaines. D'une manière générale, l'entreprise est «une structure économique et sociale, financièrement indépendante, produisant des biens et des services destinés à un marché concurrentiel ou monopolistique. Elle constitue l'unité fondamentale de l'économie de marché».

Etymologiquement, le terme dérive de « entreprendre », daté d'environ 1430-1440 avec le sens de « prendre entre ses mains ». Aux environs de 1480, il prit l'acception actuelle de « prendre un risque, relever un défi, oser un objectif».

Trois aspects ressortent de cette définition :

- l'entreprise produit : elle crée ou transforme des biens ou des services susceptibles de satisfaire les besoins des individus, des autres entreprises ou des collectivités ;

- l'entreprise produit pour le marché, cela veut dire qu'elle vend les biens ou les services qu'elle produit ;
- l'entreprise est financièrement indépendante, c'est-à-dire qu'elle produit et vend de sa propre autorité, sous sa responsabilité, à ses risques et périls.

### **I.1.2. Classification des entreprises**

Les entreprises peuvent être classées selon plusieurs critères :

- **En fonction de leur activité :**

- **Entreprise artisanale** : Elle n'emploie pas plus de dix salariés.
- **Entreprise commerciale** : Elle achète des biens qu'elle revend sans transformation.
- **Entreprise industrielle** : Elle transforme les matières premières et vend des produits finis (ou semi-finis), elle appartient au secteur secondaire, celui de la transformation.
- **Société de services** : Elle revend un travail sans fabrication d'objets physiques.

- **En fonction de leur secteur économique (déterminé par leur activité principale) :**

- **Secteur primaire** (agriculture, sylviculture, pêche, parfois mines),
- **Secteur secondaire** (industrie, bâtiment et travaux publics),
- **Secteur tertiaire** (services)

A part cette classification classique, des auteurs distinguent le secteur quaternaire (recherche, développement et information).

### **En fonction de leur taille et de leur impact économique**

Selon la taille ou la dimension, on distingue la petite, la moyenne et la grande entreprise. Les critères de la taille retenus sont très nombreux : le chiffre d'affaire, l'effectif du personnel, le résultat net...

Cependant, plusieurs spécialistes intéressés par la question de taille de l'entreprise, retiennent les critères des effectifs salariés pour classer les entreprises. « Ce choix se justifie par le fait que l'effectif est une variable non sujette aux fluctuations de la monnaie, présentant un caractère d'universalité ainsi que des comparaisons dans le temps et entre les pays».

Ainsi, est considérée comme :

- petite entreprise, celui qui emploie de 1 à 19 salariés ;
- moyenne entreprise, celle qui emploie un effectif de 20 à 499 salariés ;
- grande entreprise, celui qui emploie un effectif de 500 salariés et plus.

#### **• En fonction de leur statut juridique :**

- Les entreprises capitalistes,
- Les entreprises publiques : gérées par l'Etat.

Les sociétés coopératives : certains traits caractéristiques distinguent ces genres d'entreprises des autres. Ce sont entre autres les volontariats, la démocratie, la

pérennité du capital, les associations à but non lucratif, entreprises privées dont les bénéficiaires doivent être intégralement réinvestis.

### **I.1.3. Mission de l'entreprise**

La mission définit les activités ainsi que les grandes orientations d'une entreprise, elle répond à des questions telles que : « Quel est notre business ou encore qui sommes nous et à quoi voulons-nous arriver ? », elle doit être clairement définie car elle constitue une fondation solide sur la quelle devrait se bâtir des réalistes objectifs, plans et activités. Il est donc important pour toute organisation (comprendons dans notre cadre une organisation à but lucratif) de se définir elle-même avant d'entamer quoique ce soit. Cela permettra de mobiliser toutes les forces vives de l'organisation en vue d'atteindre l'objectif commun.

### **I.1.4. Objectif de l'entreprise**

Les objectifs ou visées stratégiques se définissent en terme de résultats que l'organisation tente d'atteindre par son action.

Ces résultats sont des mesures de la performance à la quelle veut tendre l'organisation. La fixation des objectifs est d'une importance cruciale car « tant que la direction de l'organisation ne se fixe pas des mesures des performances en terme des positions à atteindre et par un engagement spécifique au niveau de l'action à entreprendre, il y a un grand risque que la mission stratégique puisse rester une bonne intention, mais jamais une réalisation. ».

### **I.1.5. Croissance d'une entreprise**

La croissance de la firme est devenue depuis plusieurs années un sujet passionnant dans la littérature de la gestion des entreprises. Elle a été définie de plusieurs manières par plusieurs auteurs et doctrinaires. « Glueck l'entend comme étant la politique que l'entreprise poursuit lorsqu'elle fixe la barre de ses objectifs à un niveau très élevé que celui du temps passé».

La formulation des stratégies consiste en un ensemble de dispositions que l'entreprise doit prendre en compte pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé. Cette tâche implique la prise en compte de tous les aspects de la situation interne et externe de l'organisation en vue de sortir un plan d'action permettant l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il s'agit concrètement de rechercher les moyens à utiliser pour prendre en compte les opportunités de l'environnement afin de minimiser les menaces pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

### **I.1.6. Portefeuille d'une entreprise**

Lorsque la direction a examiné les différentes opportunités de croissance de l'entreprise, elle est plus apte à prendre des décisions au sujet de ses lignes de produits existants.

La direction évalue ainsi tous les domaines de son activité afin de pouvoir décider lesquels maintenir, diminuer ou éliminer dans son portefeuille de produits. Son travail sera toujours de revoir le portefeuille d'activités en retirant les affaires peu intéressantes et en ajoutant de nouvelles qui s'annoncent fructueuses.

### **I.1.2. Gestion**

Le concept de gestion à été défini par plusieurs auteurs de différentes manières. Pierre G. et Bergeron définissent la gestion comme étant « un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés<sup>10</sup>».

Pour P. LAUZER et R. TELLER, «gérer une entreprise, c'est la conduire vers les objectifs qui lui ont été assignés dans le cadre d'une politique concertée, par les responsables, en mettant en œuvre les ressources qui leur sont confiées»<sup>11</sup>.

G.R. TERRY et S. FRANKLIN définissent la gestion comme « étant un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources»<sup>12</sup>.

Quant à J.P. SIMERAY, « gérer c'est conduire vers un objectif et d'abord le choisir. La finalité de l'entreprise étant économique, l'art de son gouvernement sera appelé «gestion». Son rôle sera d'assurer sa prospérité, c'est-à-dire l'expansion dans la rentabilité»<sup>13</sup>. La rentabilité étant définie comme la capacité d'un capital placé ou investi en vue de produire un revenu, exprimé en termes financiers.

D'après J. MEYER, «l'action de gestion apparaît comme l'utilisation optimale par un responsable des moyens à sa disposition pour atteindre les objectifs fixés. Cette action est intermédiaire entre l'action de direction qui a pouvoir sur les objectifs et sur les moyens et l'action d'exécution qui n'a pouvoir ni sur les objectifs ni sur les moyens»<sup>14</sup>.

De ces définitions nous retiendrons que la gestion, consiste à :

- Choisir les objectifs à long terme de l'entreprise ;

- S'assurer de leur réalisation progressive en vue de rentabiliser le capital investi dans l'expansion de l'activité.

L'avant dernière définition semble attirer notre attention car elle converge avec notre travail.

### **I.1.2.1. Outils de gestion**

Le pilotage d'une entreprise est une activité qui consiste à faire des multiples choix, à prendre des décisions dans le but d'atteindre des objectifs préfixés. L'objectif principal poursuivi par les entreprises est la réalisation d'un profit financier. La plupart des décisions sont des décisions opérationnelles qui engagent l'entreprise sur le court terme ; d'autres engagent l'entreprise sur le moyen et le long terme ; on parle alors de décisions stratégiques. L'ensemble de ces décisions constitue la gestion. Une gestion efficiente tient compte des contraintes économiques et juridiques propres à l'environnement de l'entreprise et s'appuie sur des outils d'aide à la décision. Les outils de gestion sont nombreux ; ils peuvent être classés en deux grandes catégories :

- Les outils de prévision ;
- Les outils d'analyse.

#### **I.1.2.1.1 Outils de prévision**

La gestion prévisionnelle est un système de gestion orienté vers le futur et qui permet au responsable de disposer d'une information préalable à la prise de

décision. Cette démarche prévisionnelle a un ensemble d'outils qui sont généralement classés en trois catégories :

### **1) Le plan stratégique**

Cette activité consiste à présenter les grandes lignes de l'entreprise en décrivant la phase qu'elle occupera dans l'environnement futur.

Cette présentation s'effectue d'une part par un diagnostic interne en déterminant les forces et faiblesses de l'organisation et d'autre part par un diagnostic externe en décrivant les menaces et les opportunités de l'environnement.

### **2) Le plan opérationnel**

Ce plan permet de programmer les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs après la détermination des choix stratégiques. Il conduit à envisager le futur proche de l'organisation sous différents aspects : investissement, financement, rentabilité.

### **3) Le plan à court terme ou le budget**

Christiane RAULET définit le budget comme étant « l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée ».

De ce fait, les budgets représentent le chiffrage, en unités monétaires, de la mise en œuvre d'un plan opérationnel ; ils traduisent les objectifs stratégiques de l'entreprise sur un horizon de 12 mois.

9 BERGERON, La gestion moderne théorique et cas, éd. Gaétan, Paris, 1984, p.64

10 P. LAUZER et R. TELLER, Contrôle de gestion et budget, 5e édition, Ed. SIREY, 1989, p.9

11 G.R. TERRY et S. FRANKLIN, Principe de management, éd. Economica, Paris, 1985, p.4

12 J.P. SIMERAY, Le contrôle de gestion, 3ème éd., PUF, Paris, 1969, p.11

13J. MEYER, Le contrôle de gestion, 3ème éd., PUF, Paris, 1969, p.11

14 Christiane, PAULETT

### **I.1.2.1.2. Outils d'analyse**

L'analyse financière est une méthode de traitement de l'information qui permet au comptable, au contrôleur, au gestionnaire, à l'analyste ... en fin d'établir un jugement sur la santé financière actuelle et future de l'entreprise dans laquelle il doit travailler. Afin de parvenir à cela, un certain nombre d'outils lui semblent essentiels. Parmi les outils figurent les outils comptables qui permettent de quantifier les flux de trésorerie prévisionnelle.

#### **I.1.2.1.2.1. La comptabilité générale**

La comptabilité Générale est définie comme une technique de suivi d'enregistrement, des variations en quantités ou en valeurs que les transactions et opérations effectuées impriment sur l'ensemble du patrimoine de l'entreprise ;

« c'est un système de traitement de l'information financière permettant de rassembler, de suivre et d'enregistrer, en unité monétaire, les opérations de l'entreprise en vue d'obtenir les documents de synthèse utilisables et interprétables pour les dirigeants de l'entreprise et pour les tiers afin de leur faciliter la prise de décision économique »<sup>16</sup>.

Elle constitue la première source d'information de l'analyse, elle présente, cependant, des limites si bien que d'autres outils modernes d'analyse de performance de l'entreprise sont venus la compléter ; ce sont notamment :

- la comptabilité analytique ;
- le contrôle budgétaire ;
- le tableau de bord.

Au cours de notre recherche nous avons pris en compte la comptabilité générale comme source principale des données utiles pour l'analyse financière.

### **Les données de base chiffrées et traitées en comptabilité**

On a vu dans les paragraphes précédents que l'entreprise est faite par l'ensemble des transactions. Ces transactions peuvent être matérialisées par des flux réels et des flux monétaires. Cela se justifie par le fait que l'entreprise travaille dans un contexte environnemental. Nous pouvons illustrer cette affirmation par le schéma ci-après :

#### **Figure 1: Entreprise et son environnement**

Etat et collectivités territoriales

Salaire

Salariés ou (ménage)

Travail Services publics Impôts et taxes

Entreprises

Fournisseurs

Règlement

Clients

Livraison des Biens et services Règlement

Vente des Banques

Biens et services

Prêts

Remboursement

Propriétaires

Apport des capitaux

Prélèvement et dividendes

- Les flux réels sont des flux des biens achetés ou vendus : ils portent sur des biens matériels ;

- Les flux quasi-réels sont des mouvements de valeur en provenance des facteurs de production. Ils peuvent être des flux de prestations diverses reçues des autres agents économiques et ils peuvent consister en :

· Travail apporté par le personnel, prestations dont la mesure est le salaire ;

· Les prestations financières garanties par les prêteurs, prestations dont la mesure est l'intérêt ;

- les flux financiers des paiements : ils sont la contrepartie des flux réels et quasi-réels.

Comme vu précédemment, l'objectif de toute entreprise est la réalisation des bénéfices grâce à l'achat et vente des marchandises. Ainsi au bout d'un exercice comptable, l'entreprise est tenue d'établir un bilan faisant ressortir le résultat de l'exercice (bénéfice ou perte).

## · Les traitements comptables

La comptabilité s'occupe des opérations financières d'une entreprise, en se basant sur des pièces justificatives qui sont tenues par catégorie d'opérations (achat, vente, règlement...) et puis saisies et enregistrées grâce à des moyens manuels ou informatique, dans des registres comptables et d'une façon quotidienne.

Ces traitements permettent de :

- Conserver la mémoire des opérations qui caractérisent la vie de l'entreprise ;
- Connaître à tout moment la position de trésorerie ;
- Produire de façon intermittente au moins une fois par an des états appelés documents de synthèse (compte de résultat, bilan et annexes). C'est à partir de ces documents de synthèse que se base l'analyse financière.

· Des documents de synthèse : ils sont également appelés comptes annuels ou états financiers : il s'agit de :

- bilan

- compte de résultat

- les soldes caractéristiques de gestion

- les annexes

- Le bilan : Le bilan est un inventaire à une date donnée de l'ensemble des Actifs et des dettes de l'entreprise. Selon SOLNIK, B., le bilan est un document comptable de synthèse qui donne à un moment précis une photocopie de l'entreprise.

Ce tableau à double entrée contient à l'actif les emplois de fonds et au Passif les ressources<sup>17</sup>.

Le bilan donne des informations sur la situation financière et sur la valeur de l'entreprise, d'où son éclatement en 4 sortes de bilan :

**a) Bilan fonctionnel** : c'est un état regroupant les éléments patrimoniaux en 4 masses :

1. Actif permanent ou immobilisé ;
2. Actif circulant ;
3. Passif permanent ou non exigible ;
4. Passif exigible.

Ces 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, la trésorerie et l'autonomie financière, que nous analyserons dans les pages qui suivent.

**b) Bilan financier** : c'est un état regroupant les éléments patrimoniaux en 4 masses suivantes :

1. actifs non courants ;
2. actifs courants ;
3. passifs non courants ;

#### 4. passifs courants.

Ces 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 circulants ;
- calculer divers ratios financiers tels que la liquidité, le fonds de roulement net global et le fonds de roulement financier.
- 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 formé la variation du FRNG.

**c) Bilan liquidé :** c'est un bilan reprenant les éléments patrimoniaux évalués à leur valeur actuelle ou vénale.

**d) Bilan consolidé :** il comprend les éléments d'actif et de passif de toutes les entreprises ou filiales d'une multinationale ou de toutes les branches d'une société.

- Le compte de résultat est « la synthèse ou la récapitulation d'une part, de toutes les charges (ou frais ou coûts) et, d'autre part, de tous les produits (ou revenus) enregistrés par l'entreprise au cours d'un seul exercice»<sup>18</sup>. Il sert à déterminer le résultat de l'exercice concerné.

- Les soldes caractéristiques de gestion : les comptes de charge et de perte ainsi que les comptes des produits et de profit ne fonctionnent qu'en cours d'exercice ; en fin d'exercice, ils participent à la détermination des soldes caractéristiques de gestion et disparaissent à la fin de l'exercice comptable concerné.

- L'annexe : est constitué d'un ensemble d'informations qui complète les renseignements donnés dans le bilan et le compte de résultat.

<sup>16</sup> SOLNIK, B., Gestion financière, éd. Dunod, 6<sup>ème</sup> éd, Paris, 2001, p.16

<sup>17</sup>L. DUBOIS et A. QUINTART, Comptabilité de gestion, les fondements théoriques de la comptabilité générale, volume 1, Université Catholique de Louvain, diffusion universitaire CIAO, p.28

<sup>18</sup> COHEN, E, Analyse financière, 4<sup>ème</sup> éd. Economica, Paris, 1997, p.8

## **I.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<sup>19</sup>.

### **I.2.1. Définition de l'analyse financière**

Selon Elie COHEN, 1997, 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 ».

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.<sup>21</sup>

## 1.2.2. Historique de l'analyse financière

A la veille de la crise de 1929, qui devrait introduire une profonde mutation des habitudes, le métier des banquiers consistait essentiellement à assurer les mouvements des comptes et à octroyer des facilités des caisses occasionnelles. Le problème était d'assurer le financement d'industries naissantes (charbon, textile, construction, mécanique,...). Des crédits d'exploitation étaient consentis moyennant des solides garanties destinées à éviter une confusion entre le risque du banquier et celui de l'entreprise. Les garanties permettent en effet au banquier de s'assurer du remboursement du sort de l'entreprise débitrice. Dès telles garanties reposaient sur des biens faisant partie du patrimoine de l'entreprise, mais non directement affectés par son exploitation ou tout simplement sur le patrimoine personnel du (des) propriétaire (s) de l'entreprise. Le patrimoine était essentiellement constitué aux yeux des gens de l'époque, comme depuis toujours en France, par des biens fonciers et immobiliers. Il en résulte que le risque du crédit bancaire était alors lié aux modalités juridiques de la prise de garantie. Encore fallait-il vérifier que le bien donné en garantie avait une valeur indépendante de l'évolution de l'entreprise, et en suite évaluer ce bien ainsi que les risques des moins values liées. L'incertitude quand à la valeur réelle de l'actif net en cas de liquidation, joint à la difficulté d'évaluer les biens donnés en garantie et à déterminer l'indépendance à l'égard de l'exploitation de l'entreprise, montreront aux banquiers que la simple optique de la recherche de la solvabilité était insuffisante pour déterminer rationnellement la décision d'octroi d'un crédit.

Un éclairage complémentaire se trouvait indispensable : « Analyse de la structure financière de l'entreprise ». Dès lors « l'analyse financière comme outil indispensable à la gestion de l'entreprise » trouve sa justification et sa raison d'être.

<sup>19</sup> RUYUMBU Peter Cours de gestion financière, ULK, inédit, 2009 /<sup>20</sup> Idem, p.9/<sup>21</sup>BERZILE, R., Analyse financière, édition HRW, Montréal, 1989, p.15

### **I.2.3. Importance et étapes 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<sup>22</sup>.

- La décision d'investir ;
- La décision de financer l'entreprise ;
- 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 ses propres intérêts. Le banquier étudie la demande de prêt à C.T et s'intéresse à déterminer si l'emprunteur sera à 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 »<sup>23</sup>.

Pour être en mesure de porter un jugement sur la situation d'une entreprise, l'analyse doit tenir compte de l'ensemble d'information disponible, 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), des 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 d'analyse comme les ratios, l'étude du bilan en masse et autres ;
- En fin, porter un jugement sur la situation, formuler des recommandations et prendre des conclusions.

<sup>22</sup>VERNIMEN, P., Finance de l'entreprise, 2<sup>e</sup> éd. Dalloz, Paris, 1996, p.174

<sup>23</sup> GEORGES DE PALLENS, Gestion financière de l'entreprise, 5<sup>ème</sup> éd. Paris, 1974, p.192

#### **I.2.4. Quelques stratégies financières d'une entreprise**

Comme vu précédemment, l'entreprise définit le plan de son devenir, ainsi elle va procéder à un certain nombre des choix des moyens pour optimiser sa politique financière. De ce fait l'entreprise ne pourra pas compter sur ses fonds propres (capital et résultats), elle sera peut être dans ce cas contrainte de limiter une politique d'investissement que le marché aurait voulu plus large.

L'entreprise peut enfin se financer de façon externe, dans ce cas elle fait recours aux marchés financiers disponibles et accepter de perdre une partie de son autonomie financière pour accroître ses actifs. Elle pourra le faire de plusieurs manières : subvention d'équipement, appels à des organisations spécialisées en matières de crédit, émettre elle-même sur le marché financier des obligations, c'est-à-dire des titres des créances portant intérêts, fusion avec les entreprises similaires.

#### **I.2.5. Méthodes d'appréciation des entreprises**

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

Ainsi il existe des méthodes permettant d'apprécier ou de suivre l'évolution de la situation financière d'une entreprise. Ces méthodes consistent à faire des rapports existants entre les postes du bilan ou groupe des postes du bilan ou encore entre ces postes et les résultats. Cette démarche regroupe les deux pôles de l'analyse financière. L'équilibre financier d'une part, la rentabilité et évaluation d'autre part.

Pour valider nos hypothèses, nous avons utilisé deux méthodes :

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

### **I.2.5.1. Principe de l'équilibre financier**

La synthèse du bilan permet de rapprocher succinctement par grands blocs l'origine des capitaux et l'emploi qui en est fait, c'est-à-dire d'étudier la structure financière de l'entreprise<sup>24</sup>. Les valeurs immobilisées ne peuvent pas être financées par les dettes à court terme sans caractère permanent. Ainsi, l'équilibre minimum est respecté si les capitaux utilisés pour financer les immobilisations restent à la disponibilité de l'entreprise pour une durée au moins correspondant à la durée de l'immobilisation.

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

fonds de roulement positif pur couvrir des imprévus au lieu de recourir aux dettes si ainsi le cas l'entreprise se fait l'extension à éviter le gaspillage.

### **I.2.5.1.1. Etude du fonds de roulement**

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

- Selon J. PAYARD, 1983, P.103, le fonds de roulement est l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres + dettes à long et à moyen terme) sur l'actif immobilisé. Autrement dit c'est la partie des capitaux permanents qui est affectée au financement du cycle d'exploitation. L'équilibre financier fondamental d'une firme est assuré lorsque le rendement de son actif est au moins égal à son coût du capital. Les ressources stables financent les besoins durables. Généralement le fonds de roulement d'une entreprise se calcule de deux façons, sur base des postes du bilan arrêté à une date déterminée. Le fonds de roulement se calcule donc à partir des éléments du haut du bilan tout comme ceux du bas du bilan.

Arithmétiquement les formules se présentent comme suit :

$$\text{FRNG} = \text{CPE} - \text{AI} \text{ ou } \text{FRNG} = \text{AC} - \text{DCT}$$

### **Figure 2 : Correspondances actifs- ressources**

Actifs à plus d'un an Ressources M.L.T

Actifs à moins d'un an Ressources C.T

Cette figure justifie le bien fondé d'équilibre financier car elle met en relation les quatre masses bilantaire, en d'autres mots, elle montre comment les ressources doivent financer les emplois de même nature.

### **I.2.5.1.2. Définition et étude de besoin en fond de roulement**

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la différence entre les besoins cycliques (liés à l'exploitation) exclu les postes de trésorerie et les ressources cycliques<sup>25</sup> d'où :

<sup>25</sup> PERNARD, J : op.cit. , p.106

#### **BESOIN EN FOND DE ROULEMENT = B.E - R.E**

Pour mieux comprendre le besoin en fond de roulement, il est nécessaire de comprendre la notion de cycle d'exploitation qui est à l'origine de ce besoin. Dans une entreprise commerciale, le cycle d'exploitation est composé d'une part de l'ensemble des opérations d'exploitation telles que : les achats des marchandises, leur stockage, ainsi que les ventes, ces opérations sont appelées communément besoin d'exploitation. Et d'autre part par des opérations appelées ressources d'exploitation ou ressources cycliques qui regroupent les dettes d'exploitation à savoir :

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

Toutefois la différence entre ces besoins d'exploitation et ressources d'exploitations constitue le besoin d'exploitation ou besoin en fond de roulement.

De cette théorie deux situations se dégagent :

- Le besoin en fond de roulement peut être négatif, on parlera alors d'une ressource de financement ;

### **I.2.5.3. Notions de trésorerie**

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

$$\text{TRESORERIE} = \text{FRNG} - \text{B.F.R}$$

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

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

D'après Henry MEUNIER François la trésorerie d'une entreprise à une date donnée est la différence à cette même date entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette même activité.

Cependant la gestion de la trésorerie en particulier son chef doit assurer les relations quotidiennes avec les banques et décider de la répartition et de l'utilisation des crédits disponibles.

C'est à partir de l'interprétation de la position de trésorerie qu'intervienne la gestion proprement dite dont la phase finale est constituée par le contrôle de l'évolution de la trésorerie par rapport au budget<sup>27</sup>.

### **I.2.5.3. Notions de rentabilité**

Globalement, la rentabilité peut être définie comme « l'aptitude de l'entreprise à secréter un résultat exprimé en unité monétaire »<sup>28</sup>. La rentabilité est donc un critère de ce qui est rentable, c'est-à-dire soit qu'il produit une rente et par expansion donne un bénéfice suffisant, soit qu'il donne des bons résultats. Etudier la rentabilité d'une entreprise, c'est « apprécier le résultat dégagé à chacun des niveaux reconnus comme significatif. Il est ainsi possible de porter un jugement sur l'efficacité de la gestion courante par les dirigeants de l'entreprise et de prévoir le montant des capitaux propres auxquels la société pourra avoir recours pour son fonctionnement et son développement »<sup>29</sup>.

MOISSON définit le résultat comme « étant ce qui reste à l'entreprise lorsque les produits sont vendus et que sont payés toutes les charges de fabrication, de vente, de gestion, de structure et de l'impôt sur les sociétés »<sup>30</sup>.

Ainsi, la rentabilité s'appréhende à trois niveaux selon les objectifs de l'analyse : « il s'agit de la rentabilité commerciale, de la rentabilité économique et de la rentabilité financière »<sup>31</sup>.

### **1. Rentabilité commerciale**

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

On considère généralement le ratio :

**Excédent brut d'exploitation (EBE)**

**Chiffre d'affaires**

### **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.

**Résultat net**

**Capitaux propres**

### **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 :

Résultat net

Actif total

<sup>27</sup> BRUNO, S., Nouvelles trésorerie d'entreprises, 5<sup>ème</sup> éd. Dunod, Paris, 1977, p.38

<sup>28</sup> COLAISSE B., La gestion financière de l'entreprise, PUF, Paris, 1993, p.299

<sup>29</sup> FARBER A., Eléments d'analyse financière, ULB, Janvier 2002, p.24

<sup>30</sup> MOISSON M., Etude de rentabilité des entreprises, éd. D'organisation, Paris, 1962, p.28

<sup>31</sup> SOLNIK B., Gestion financière, éd. Dunod, 6<sup>c</sup> éd., Paris, 2001, p.16

## **I.2.6. Analyse par la méthode des ratios**

Plusieurs auteurs du domaine de l'analyse financière restent unanimes à affirmer que seule l'analyse fondée sur le fonds de roulement ne suffit pas pour porter un jugement définitif sur la santé financière d'une entreprise, ainsi préconisent-ils le recours à la deuxième approche de l'analyse financière, celle des ratios.

### **I.2.6.1. Définitions et interprétations**

Le ratio est le rapport expressif entre deux grandeurs caractéristiques (significatives) de la situation du potentiel de l'activité ou de rendement de l'entreprise<sup>32</sup>. 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<sup>33</sup>. En effet, si certains ratios peuvent être utilisés directement pour apprécier la santé financière d'une entreprise, ils comportent un certain nombre d'inconvénients parmi lesquels nous pouvons citer :

- la méthode des ratios s'applique sur une analyse de l'évolution de plusieurs bilans successifs,
- le calcul des ratios ne permet pas de prédire l'avenir, c'est pourquoi doit-il être renforcé par d'autres outils permettant de convertir le passé au futur.

### **I.2.6.2. Ratios de solvabilité à long terme**

La solvabilité est définie comme étant la capacité d'apurer l'exigible avec la réalisation de l'actif. Les ratios de solvabilité permettent de connaître la solvabilité générale de l'entreprise, pour en fin apprécier sa valeur du point de vue financier.

Les banquiers en général et les bailleurs de fonds en particuliers préfèrent ces ratios pour apprécier le degré de solvabilité de l'entreprise sous étude.

· Ratios de financement de l'actif immobilisé

Ce ratio peut être décomposé en plusieurs types de ratios :

#### **- CP/VI**

Ratio de financement des immobilisations aux fonds propres, et il est calculé comme suit :

Ce ratio nous indique la part des capitaux propres dans le financement de l'entreprise et il doit être supérieur ou égal à 1, et lorsqu'il est supérieur à 1, cela signifie que les capitaux propres financent non seulement les valeurs immobilisées mais financent aussi une partie des valeurs circulantes, c'est-à-dire que l'entreprise respecte le principe d'équilibre financier et par conséquent dispose d'un fonds de roulement propre.

- Ratio de financement des immobilisations aux capitaux permanents =

#### **CPE/VI**

Ce ratio est une expression du fonds de roulement et détermine son importance et son évolution dans le temps. Il permet d'apprécier la part des capitaux permanents d'une entreprise dans le financement des valeurs immobilisées. Ces

deux ratios ci- haut cités indiquent dans quelle mesure les capitaux propres et permanents sont investis dans les constructions, machines et autres moyens de production.

- Ratio de financement des immobilisations par les dettes à L/M/T

Ce ratio indique la part de dettes à long et à moyen terme dans le financement des actifs fixes. Il est calculé comme suit :

### **DLMT/VI**

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<sup>34(\*)</sup>.

D'où le ratio d'immobilisation = **TOTAL ACTIF/VI**

En dehors de ces ratios ci- haut mentionnés, il est conseillé de calculer le ratio de couverture de l'actif circulant, ce ratio permet de connaître dans quelle mesure le fonds de roulement couvre les actifs circulants, il se calcule de la manière suivante :

### **FRNG/VC**

<sup>32</sup> BRUNO, S., Nouvelles trésorerie d'entreprises, 5<sup>ème</sup> éd. Dunod, Paris, 1977, p.38

<sup>33</sup> CONSO, P. et COTTA, A., Gestion financière de l'entreprise, éd. Dunod, 1998, p.214

<sup>34</sup> GEORGES DE PALLENS, op.cit., p.258

### **I.2.6.3. Ratio d'autonomie financière**

L'étude de cette catégorie de ratio permet d'éclaircir la mesure selon laquelle la répartition entre les capitaux propres et permanents s'effectue.

Trois principaux types de ratios sont classés dans cette catégorie :

Ratio d'endettement =

#### **CP/D à L/M/T**

Ce ratio permet de connaître l'importance des capitaux propres dans les dettes à long et à moyen terme.

- Ratio d'indépendance financière =

#### **CP/CPE**

Ce ratio permet de connaître la part qu'occupent les capitaux propres dans l'ensemble de capitaux permanents utilisés par l'entreprise.

- Ratio d'indépendance financière =

#### **DLMT/CPE**

Ce ratio permet de connaître l'importance de l'exigible par rapport aux capitaux permanents dont dispose l'entreprise.

### **I.2.6.4. Ratios de solvabilité à court terme**

Le suivi de l'évolution de la situation financière d'une entreprise reste une préoccupation majeure de ses dirigeants, nous avons vu que l'entreprise doit faire suivi de sa politique de liquidité, pour pouvoir survivre, c'est pourquoi la

gestion financière exige un suivi particulier de la liquidité dont dispose l'entreprise, ainsi pour ce faire divers ratios sont utilisés parmi eux nous pouvons citer :

- Ratio de liquidité générale =

### **CAP CIRCULANTS/DCT**

Ce ratio montre la mesure selon la quelle les actifs circulants couvrent les dettes à court terme, en d'autres termes, il nous permet d'apprécier si l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante<sup>35</sup>.

- Ratio de liquidité immédiate ou de disponibilité =

### **DISPONIBLES/DCT**

Ce ratio permet de voir dans quelle mesure les valeurs disponibles peuvent financer les dettes à court terme.

- Ratio de liquidité relative ou de trésorerie à échéance

- Valeurs réalisables + valeurs disponibles

Dettes à court terme

Ce ratio exprime la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme. Ce ratio ne contient pas des stocks puis qu'ils sont moins liquides que les réalisables et les disponibles. Pour que ce ratio soit significatif, il faut que la durée de transformation de créances en liquides soit supérieure à celle des dettes à court terme.

Signalons que les ratios sont tirés du bilan et des comptes des résultats, cependant ces ratios n'ont pas un caractère de conformité pour toutes les

entreprises, il est évident qu'une entreprise peut utiliser d'autres ratios non mentionnés ici. Il est parfaitement possible qu'elle peut utiliser une liste suivant ses besoins personnels.

Rappelons également qu'il est nécessaire d'examiner les variations du numérateur et le dénominateur car chacun peut varier différemment alors que le ratio reste constant. Ceci justifie le fondement de l'interprétation du résultat obtenu à partir d'un ratio quelconque.

<sup>35</sup> VERHULST. A, Economie de l'entreprise, Paris, 1981, p.78

### **I.2.7. Capacité d'autofinancement**

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.

La CAF se calcule à partir du (résultat net) auquel on ajoute les charges calculées (dotations aux amortissements et provisions et auquel on retranche les produits calculés, les reprises sur provisions et amortissement apparaissant dans le compte de résultat. Premièrement, il faut retrancher les quotes-parts de subventions d'investissement virées au compte de résultat qui sont des produits. Deuxièmement il faut rajouter la valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés et soustraire les produits de cession des éléments d'actifs<sup>36</sup>. On y ajoute les charges d'amortissements parce que cet argent ne quitte pas l'entreprise. Il est juste gardé dans ses caisses pour constituer ce que l'on appelle charges non décaissées. Elles servent à rembourser les dettes, investir à nouveau, renforcer les stocks, etc.

Après cette revue sur les généralités qui apportent des éclaircissements sur les éléments clés de notre sujet de recherche, le second chapitre va consister en l'application de cette théorie à un cas pratique de PATISEN.

<sup>36</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/capacité\\_d'autofinancement](http://fr.wikipedia.org/wiki/capacité_d'autofinancement) consulté le 15/01/08

## **CHAPITRE II : PRESENTATION DE PATISEN ET DE SA**

### **STRUCTURE FINANCIERE**

Ce chapitre commence par la présentation de PATISEN, de ses bilans financiers et est clôturé par l'analyse de son équilibre financier, sa trésorerie et sa solvabilité.

#### **II.1. Présentation de PATISEN**

PATISEN c'est l'histoire d'un homme, Youssef Omaïs, créateur de marques et de concepts industriels. De 1981 sa date de création à nos jours, l'entreprise PATISEN s'est agrandie du point de vue de son concept économique et de son rayonnement marketing.

PATISEN c'est aussi la création et le développement de plus de 25 marques prestigieuses dont les dernières sont une véritable révolution du goût et du packaging faisant de la société une université du savoir, de la performance mais aussi de la qualité.

Aujourd'hui, PATISEN a plusieurs secteurs d'activités répondant chacun à sa spécificité :

- PATISEN Food service pour café, hôtel, restaurant, boulangerie pâtisserie, libre service et grossiste.
- PATISEN Industrie avec une large gamme de :
  - produits culinaires (bouillons, vinaigre, margarine, pâte d'arachide, sel de table) sous les marques ADJA, MAMI, DOLI et DAKAROISE.

- de la pâte à tartiner CHOCOPAIN, CHOCOLION et de la boisson chocolatée KANGOO.

- de la margarine pasteurisée avec la marque ADJA.

PATISEN est aussi présent dans la sous région, en Afrique centrale et sur le marché européen.

L'industrie agroalimentaire est un secteur dynamique en Afrique et plus particulièrement au Sénégal car elle occupe une place importante dans l'économie du pays et des pays de la sous-région. PATISEN est aujourd'hui leader dans la production et la distribution de produits alimentaires grâce à une quête permanente de l'excellence appuyée à une recherche constante de la qualité.

Depuis 1981, date de création de l'entreprise, PATISEN s'est développée considérablement. Trois pôles de production sont aujourd'hui opérationnels et nous avons développés des gammes culinaires, pâtes à tartiner, boissons chocolatées ainsi que la margarine, avec des exigences de qualité et des contrôles à toutes les étapes de la fabrication. Les produits qui y sont fabriqués, sous les marques maintenant célèbres comme ADJA, DOLI, MAMI, DAKAROISE, CHOCOPAIN, CHOCOLION et KANGOO remportent un vif succès auprès de nos consommateurs.

Les acquis qui ont été capitalisés à travers une importante production, la rigueur et l'engagement de nos équipes de travail, le choix de partenaires stratégiques ainsi que notre force marketing grandissante font aujourd'hui de PATISEN une des entreprises les plus prestigieuses du territoire sénégalais.

En 2011 à Dakar, nous obtenons deux récompenses d'envergures : d'une part, au très célèbre événement annuel des SÉDAR avec le prix du meilleur

entreprenariat et d'autre part nous décrochons le prix de « l'entreprise la plus innovante » lors de la fameuse cérémonie des Cauris d'Or. En juillet de la même année, la SFI (Société Financière Internationale de la Banque Mondiale) choisit PATISEN pour lui apporter une partie des ressources financières à la réalisation d'un projet d'expansion de la société.

Dans ce contexte de réussite économique et pour fêter les 30 ans de notre groupe, un nouveau site WEB est donc créé. L'objectif de ce site est tout d'abord de vous présenter nos différentes activités et nos services. C'est également un support de documentation et d'information sur nos produits, avec comme nouveauté des recettes concoctées par notre chef cuisinier, que vous pourrez même visualiser en vidéo. Venez découvrir chaque mois nos actualités et nouveaux produits !

### **II.1.2. Mission**

L'objectif de PATISEN est aujourd'hui de se disputer la place de numéro un (1) que certaines entreprises occupent. Nous pouvons citer NESTLE Sénégal sur le plan des bouillons culinaires et de sa politique qualité qui est loin devant par rapport aux autres entreprises sénégalaises et mêmes africaines.

#### **II.1.6.2. La place de l'analyse financière à PATISEN**

L'analyse financière occupe une place non négligeable au sein de PATISEN, étant donné qu'elle joue un rôle important dans la préparation, le suivi, le contrôle, ainsi que l'exécution de certaines décisions de sa gestion. Pour prendre certaines décisions, PATISEN fait recours à des données de la comptabilité générale et à des outils d'analyses qui aident à détecter certains problèmes de

gestion et de servir d'outils prévisionnels pouvant orienter ses décisions. Les données fournies par l'analyse financière interviennent dans le processus d'élaboration des décisions de gestion. C'est le cas notamment de l'établissement des tableaux de bord qui comportent un certain nombre des ratios financiers permettant de faire le rapprochement entre les réalisations et les objectifs prédéterminés par l'entreprise.

A PATISEN, le suivi d'exécution budgétaire se fait par le logiciel de gestion qui permet de constater à tout instant l'exécution des budgets alloués à chaque rubrique. Les informations fournies par cet outil permettent de bien suivre et contrôler la gestion, à partir de cette même information, PATISEN gère les écarts budgétaires et procède à la révision budgétaire au cas de besoin.

L'analyse financière joue également un double rôle dans le processus de communication interne et externe au sein de PATISEN. En effet, elle constitue d'une part, une source d'indications élaborées à partir de données économiques et comptables établies par l'entreprise, et d'autre part, elle facilite l'information et son intériorisation aux divers destinataires.

Etant donné que l'information financière, met en évidence les problèmes et ou les succès auxquels font face les organisations, PATISEN fait la diffusion de son information financière significative à ses salariés, ceci revient à l'initiative de la Direction générale et cela dans le cadre de la motivation et d'initier aux salariés et leur permettre de participer à la réalisation des objectifs fixés par PATISEN en général et leurs objectifs individuels en particulier.

A cela s'ajoute dans ce même cadre, une prime annuelle accordée aux agents de PATISEN, après évaluation de l'atteinte des objectifs.

Or même si l'analyse financière apparaît comme un instrument indispensable dans la prise des décisions à PATISEN, elle n'est pas exploitée à son entièreté,

par ailleurs, la centrale se sert des données globales fournies par la comptabilité générale et d'outils permettant de prendre uniquement des décisions de courte période, alors que ces décisions à court terme ne permettent pas de résoudre des problèmes de gestion à temps et d'orienter les décisions stratégiques (Décisions à long terme).

## **II.2. Présentation des bilans financiers**

Le bilan représente la situation de l'entreprise à un moment donné. Ce sont les bilans financiers (condensés et synthétiques) qui sont plus appropriés pour mener une analyse financière. Nous passerons également à la représentation graphique de ces bilans pour permettre une meilleure visualisation.

### **II.2.1. Bilans condensés**

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

Source : Nous mêmes à partir des états financiers de PATISEN, 2009 - 2011.

<b>Bilan condensé de PATISEN en millier de francs CFA</b>						
Postes	2009		2010		2011	
	MONTANT	%	MONTANT	%	MONTANT	%
<b>ACTIF</b>						
Valeurs immobilisées	89 868	2,3	427 586	6,5	421 816	7,8
Valeurs d'exploitation	2 346 923	59,4	2 786 887	42,1	2 210 164	40,8
Valeurs réalisables	662 104	16,8	1 374 046	20,7	1 106 374	20,4
Valeurs disponibles	850 318	21,5	2 036 487	30,7	1 680 331	31,0
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 949 213</b>	<b>100</b>	<b>6625006</b>	<b>100</b>	<b>5418685</b>	<b>100</b>
<b>PASSIF</b>						
Capitaux propres	1 406 290	35,6	1 794 185	27,1	2 082 662	38,4
Dettes à L & MT	-		-		3 140 420	58,0
Dettes à court terme	2 453 219	62,1	4 527 687	68,3	195 644	3,6
Résultat d'exploitation	89 804	2,3	303 136	4,6		
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>3 949 313</b>	<b>100</b>	<b>6 625 008</b>	<b>100</b>	<b>5 418 726</b>	<b>100</b>

De ce tableau nous constatons que l'actif est dominé par les valeurs d'exploitation. Ceci est bon pour une entreprise qui pratique le stockage et la distribution des produits. Cette entreprise garde également des disponibles nécessaires.

Quant au passif, il est constitué en grande partie par les dettes à court terme qui représentent plus de la moitié de toutes les ressources de cette entreprise ce qui est normal pour une entreprise commerciale pratiquant le stockage et la distribution des médicaments. Il est aussi à remarquer que durant toute la durée de notre étude PATISEN, n'a pas contacté les dettes à long et à moyen terme, ce qui signifie que les capitaux permanents de PATISEN sont constitués uniquement par des fonds propres ce qui est appréciable. Toutefois le total bilantaire a connu aussi des variations de 2009 à 2010 il était de 3 949 314 103FCFA à 6 625 008 645FCFA suite à l'intervention considérable de la SFI (Société Financière Internationale de la Banque Mondiale). Rappelons qu'en 2009, PATISEN a signé plusieurs protocoles d'accord avec plusieurs programmes qui interviennent dans le financement des entreprises privées africaines et en 2010 ces programmes ont commencé à verser des fonds, ce qui a accru les activités de PATISEN.

### **II.2.2. Bilans en grandes masses et en pourcentage**

Ces bilans condensés nous permettent d'élaborer facilement les bilans synthétiques ayant quatre masses dont deux à l'actif (valeurs immobilisées et valeurs circulantes) et deux au passif (capitaux permanents et dettes à court terme) avec leur pourcentage ad hoc.

<b>Bilan synthétique de PATISEN en millier de francs CFA</b>						
<b>Postes</b>	<b>2009</b>		<b>2010</b>		<b>2011</b>	
	<b>Valeur</b>	<b>%</b>	<b>Valeur</b>	<b>%</b>	<b>Valeur</b>	<b>%</b>
<b><u>ACTIF</u></b>						
Valeurs immobilisées	89 868	2,3	427 586	6,5	421 816	7,8
Valeurs circulantes	3 859 446	97,7	6 197 421	93,5	4 996 871	92,3
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 949 314</b>	<b>100</b>	<b>6 625 007</b>	<b>100</b>	<b>5 418 687</b>	<b>100,1</b>
<b><u>PASSIF</u></b>						
Capitaux permanents	1 496 094	37,9	2 097 321	31,7	2 278 266	42,0
Dettes à court terme	2 453 219	62,1	4 527 687	68,3	3 140 420	58,0
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>3 949 313</b>	<b>100</b>	<b>6 625 008</b>	<b>100</b>	<b>5 418 686</b>	<b>100</b>

**Source :** Nous même à partir des bilans condensés.

Il ressort de ce tableau que plus de 90% de l'actif est composé par les valeurs circulantes et le reste englobe les valeurs immobilisées, ce qui est compréhensible pour une entreprise qui pratique l'achat et la vente des produits. Comme vu dans les paragraphes précédents, il est normal que l'actif de PATISEN soit dominé par les valeurs circulantes qui constituent le noyau des activités de l'entreprise (achat, stockage et vente)

Tandis que plus de la moitié du passif se retrouve dans les dettes à court terme. Pour mieux visualiser cette structure des bilans de PATISEN.

### **II.3. Analyse de l'équilibre financier de PATISEN**

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 trésorerie. Dans un premier temps, nous allons d'abord calculer les deux premières caractéristiques et la trésorerie interviendra après puis elle sera complétée par certains ratios de solvabilité. Comme le précise GINLINGER, « L'équilibre financier est réalisé à un moment donné, l'entreprise peut acquitter ses dettes exigibles, il convient, pour apprécier l'équilibre financier, de confronter la structure de l'actif et du passif pour vérifier la concordance entre la liquidité de l'actif et l'exigibilité du passif<sup>40</sup> ».

Pour notre cas de PATISEN, nous allons apprécier ces éléments en interprétant chaque fois les résultats obtenus.

#### **II.3.1. Calcul et étude de l'évolution du fonds de roulement**

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

<b>Détermination des fonds de roulement (en FCFA)</b>			
Désignation	2009	2010	2011
Capitaux permanents (1)	1 496 094	2 097 321	2 278 266
Valeurs immobilisées (2)	89 868	427 586	421 816
<b>F.R. Net (1) - (2)</b>	<b>1 406 226</b>	<b>1 669 735</b>	<b>1 856 450</b>
Valeurs circulantes (3)	3 859 446	6 197 421	4 996 871
Dettes à court terme (4)	2 453 219	4 527 687	3 140 420
<b>F.R. Net (3) - (4)</b>	<b>1 406 227</b>	<b>1 669 734</b>	<b>1 856 451</b>

**Source :** Nous même à partir des bilans synthétiques.

En considérant ce tableau, nous constatons que durant les trois ans de notre étude, les fonds de roulement sont suffisants et positifs. Ainsi, le principe de l'équilibre financier minimum a été respecté par PATISEN. Ce principe veut que les emplois durables soient financés par des ressources durables. Pour cette entreprise, ceci constitue déjà un bon signe qui traduit une bonne structure financière. Cette entreprise a dû réunir des capitaux permanents des montants assez élevés pour lui permettre de financer, de façon durable, à la fois l'intégralité de ses immobilisations et un volant de liquidité lui permettra de faire face aux aléas de fonctionnement. Nous remarquons également que d'une année à l'autre il y a eu une augmentation du F.R.N : 1 406 226 391FCFA en 2009 ; 1 669 734 383F en 2010 et 1 856 450 320F en 2011. En général, PATISEN garde une bonne position de sa structure financière. Ainsi, pour compléter notre analyse, il serait mieux de déterminer le besoin en fonds de roulement.

<sup>40</sup> GINGLIGNER E., Gestion financière de l'entreprise, éd. Dalloz, 1991, p.11

### II.3.2. Détermination des besoins en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est défini à partir de la comparaison entre emplois cycliques (stocks, créances - clients) et ressources cycliques (crédits-fournisseurs).

En d'autres termes, le besoin en fonds de roulement est la part des emplois cycliques dont le financement n'est pas assuré par les ressources cycliques. Le tableau ci-après montre l'évolution des BFR de PATISEN pendant la période de notre recherche.

<b>Evolution des besoins en fonds de roulement (en millier de FCFA)</b>			
Désignation	2009	2010	2011
Valeurs d'exploitation	2 346 923	2 786 887	2 210 164
Valeurs réalisables	662 104	1 374 046	1 106 374
<b>Emplois cycliques (1)</b>	<b>3 009 027</b>	<b>4 160 934</b>	<b>3 316 539</b>
Dettes à court terme	2 453 219	4 527 687	3 140 420
<b>Ressources cycliques (2)</b>	<b>2 453 219</b>	<b>4 527 687</b>	<b>3 140 420</b>
<b>BFR : (1) - (2)</b>	<b>555 808</b>	<b>- 366 753</b>	<b>176 119</b>

**Source :** Nous même à partir des données du tableau 2.

A travers ce tableau, nous lisons que le BFR sont positifs en 2009 : 555 807 604FCFA et en 2011 : 176 118 782FCFA. Cela veut dire que les besoins de

financement du cycle d'exploitation de PATISEN sont supérieurs aux ressources de financement.

En 2010, le BFR est négatif, ceci montre que les emplois cycliques ont été financés en totalité par les ressources cycliques durant cette année. Cette situation du BFR de PATISEN est assez bonne pour cette entreprise.

### II.3.3. Calcul et interprétation des ratios de l'équilibre financier

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

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

Ratios	Formules	2009	2010	2011
(1) Capacité d'emprunt	<b>Capitaux propres</b>	100%	100%	100%
	Capitaux permanents			
(2) Autonomie financière	<b>Capitaux propres</b>	61%	46%	73%
	Dettes totales			

**Source :** Nous même à partir des données du tableau 2.

(1) Concernant la capacité d'emprunt, nous constatons que PATISEN ne recourt pas aux dettes à long et à moyen terme. Ainsi la totalité ou 100% des capitaux permanents sont formés par les capitaux propres. Cette structure est également bonne car les capitaux propres sont investis d'une manière durable dans l'activité de l'entreprise et couvrent la totalité des valeurs immobilisées en dégagant aussi un fonds de roulement consistant.

(2) PATISEN n'a pas une autonomie financière car les ratios trouvés sont inférieurs à 1 : 0,61 en 2009 ; 0,46 en 2010 et 0,73 en 2011. En d'autres termes les dettes à court terme de cette entreprise sont supérieures aux capitaux propres ; ceci traduit que ces capitaux ne sont pas à mesure de rembourser pas même une fois ces dettes.

PATISEN est obligée de changer sa politique d'endettement ; si non le jour où les créanciers à court terme viendront ou décideront de retirer leur fonds, PATISEN risque de connaître une déstabilisation financière.

Pour être complet dans notre analyse, il est mieux d'étudier également le degré de trésorerie et celui de la solvabilité de cette entreprise.

#### **II.4. Trésorerie et la solvabilité**

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

#### II.4.1. Détermination du solde de trésorerie

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

Le tableau ci-après nous présente la trésorerie de PATISEN durant la période de notre étude.

<b>Calcul du solde de trésorerie (en millier FCFA)</b>			
<b>Désignation</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
F.R.N (1)	1 406 226	1 669 734	1 856 450
BFR (2)	555 807	- 366 753	176 118
<b>Trésorerie : (1) - (2)</b>	<b>850 419</b>	<b>2 036 487</b>	<b>1 680 332</b>

**Source :** Nous - même à partir des tableaux 4 et 5

La trésorerie est positive pour toute la période étudiée. Il faut noter qu'une trésorerie positive représente une satisfaction totale ou partielle du BFR. PATISEN dispose d'une trésorerie positive mais est-ce qu'elle est à mesure d'honorer ses engagements à court terme ? C'est pourquoi pour mieux compléter notre interprétation, calculons les ratios de liquidité pour s'assurer de cette autonomie.

## II.4.2. Ratios de liquidité

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

Calcul des ratios de liquidité				
Ratios	Formules	2009	2010	2011
1) Liquidité générale	<u>Valeurs circulantes</u>	1,6	1,4	1,6
	Dettes à C.T			
2) Liquidité réduite	<u>V.R + V.D</u>	0,6	0,8	0,9
	Dettes à C.T			
3) Liquidité immédiate	<u>V.D</u>	0,3	0,5	0,5
	Dettes à C.T			

**Source :** Nous même à partir des données du tableau 2.

1) La liquidité générale est largement supérieure à 1 durant toute la période sous notre étude, ce qui traduit que PATISEN, à partir des valeurs circulantes est capable de payer ou de rembourser toutes ces dettes à C.T au moins : 1,6 fois en 2009 ; 1,4 fois en 2010 et 1,6 fois en 2011. C'est une bonne situation mais rappelons que lors de notre analyse on a constaté que les valeurs disponibles sont constitués en grande partie par des versements anticipatifs versés auprès de PATISEN par des partenaires en attendant leur utilisation ultérieure, cela signifie que PATISEN garde des fonds, qu'elle n'a pas l'autorisation immédiate

de son utilisation , c'est pourquoi ces ratios ci-haut trouvés doivent être pris avec réserve.

2) La liquidité réduite quant à elle est inférieure à 1. Cela veut dire que les V.R + V.D ne sont pas à mesure de rembourser les D à C.T pas même une seule fois.

3) La liquidité immédiate est également inférieure à 1 durant toute la période étudiée. Donc si les prêteurs à court terme réclament leurs crédits, PATISEN peut payer immédiatement 30% en 2009 ; 50% en 2010 et 50% en 2011. PATISEN ne se trouve pas dans une bonne position par rapport à ses créanciers à court terme c'est-à-dire elle n'est pas crédible vis-à-vis de ces derniers car elle est dans l'incapacité d'honorer la totalité de ses engagements à court terme.

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

### **II.4.3. Détermination du degré de solvabilité**

Le ratio de solvabilité mesure essentiellement la sécurité dont jouissent les créances à long, moyen et court terme constituant ainsi la marge de crédit de l'entreprise<sup>41</sup>. Autrement dit, si l'on envisage une liquidation possible ou éventuelle, il donne une idée de la solvabilité probable. Il suffit de prendre le rapport entre l'actif total et les capitaux étrangers (dettes à long, moyen et court terme). Le tableau suivant nous permet de déterminer ce degré de solvabilité.

### Détermination du degré de solvabilité

Désignation	2009	2010	2011
Actif total (1)	3 949 314	6 625 008	5 418 687
Capitaux étrangers (2)	2 453 219	4 527 687	3 140 420
<b>Ratio de solvabilité (1)/(2)</b>	<b>1,61</b>	<b>1,46</b>	<b>1,73</b>

**Source :** Nous même à partir des données du tableau 2 et 3.

Pour les tiers créanciers, il y a une bonne sécurité générale car les avoirs de PATISEN, pendant ces trois ans d'étude, sont en mesure de rembourser toutes les dettes plus d'une fois et demi si l'on envisageait une éventuelle liquidation. Ce qui est mieux pour une entreprise en liquidation.

<sup>41</sup> Idem, p.13

## CONCLUSION PARTIELLE

En guise de conclusion, cet examen de l'analyse de la structure financière de PATISEN aboutit à un résultat selon lequel la structure financière de cette entreprise est bonne et lui permet de garder un équilibre financier malgré qu'il existe encore certains points qui nécessitent d'être modifiés tels que le BFR, l'autonomie financière et la liquidité réduite et immédiate. A part cela, PATISEN présente des bilans bien structurés à l'actif et au passif avec des résultats positifs chaque année, des fonds de roulement net largement positifs chaque année ; avec le BFR positif en 2009 et 2011, une bonne capacité d'emprunt (100%) ; une trésorerie positive chaque année, une bonne liquidité générale et un degré élevé de solvabilité. Tous ces éléments nous ont poussé de confirmer notre première hypothèse selon laquelle la structure financière de PATISEN est saine et permet à celle-ci d'atteindre son équilibre financier.

Néanmoins, il faut compléter cette analyse par l'appréciation des performances réalisées et de la qualité de sa gestion. Dans le chapitre qui suit, nous allons étudier les ratios de gestion.

Mais bien avant, on va analyser la rentabilité, la capacité d'autofinancement puis les ratios suivront.

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

### **PATISEN**

Ce chapitre fait l'objet de l'étude de la rentabilité pour voir dans quelle mesure PATISEN dégage son profit ou pas et par là voir aussi si elle est capable de s'autofinancer. Cette partie va se situer :

- à l'étude de la rentabilité économique, financière et commerciale ;
- à l'étude de la capacité d'autofinancement et ;
- à l'étude des ratios de rotation de capitaux.

Avant d'analyser la rentabilité, nous allons d'abord présenter les soldes intermédiaires de gestion car c'est à partir de ces derniers que nous allons mener les autres analyses.

#### **III.1. Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG)**

Le compte de résultat ou d'exploitation est un document dans lequel les produits et charges d'une entreprise intervenus au cours d'un exercice sont enregistrés. Il fait apparaître le bénéfice ou la perte de l'exercice sans description.

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. Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet :

- d'apprécier la performance de l'entreprise et la création des richesses générées par son activité ;

- de décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre les salariés et les organismes sociaux, l'Etat, les apporteurs des capitaux et l'entreprise elle-même ;

- de comprendre la formation du résultat net en le décomposant.

Ainsi, le tableau suivant, nous présente ces différents soldes intermédiaires de gestion pour le cas de PATISEN qui nous concerne dans ce présent travail durant la période de notre étude.

<b>Tableau 9 : Soldes intermédiaires de gestion (SIG)</b>			
<b>Désignation</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 313 749</b>	<b>8 297 469</b>	<b>7 358 371</b>
- Coût des stocks vendus	- 3 642 071	7 420 605	- 6 564 762
<b>MARGE BRUTE</b>	<b>671 678</b>	<b>876 864</b>	<b>793 609</b>
- Consommation intermédiaires	- 130 991	- 116 932	- 321 388
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>540 687</b>	<b>759 932</b>	<b>472 221</b>
- Charges de personnel	- 175 925	- 292 084	- 408 092
- Impôts et taxes	- 7 579	- 491	- 271
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>357 183</b>	<b>467 357</b>	<b>63 858</b>
- Dotations aux amort. & prov.	- 114 655	- 112 272	- 131 561
+ Reprises sur amort. & prov.	31 054	111 402	86 059

<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>273 582</b>	<b>466 487</b>	<b>18 356</b>
+ Produits financiers	9 863	-	-
- Charges financières	- 2 542	-	-
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>280 903</b>	<b>466 487</b>	<b>18 356</b>
+ Produits exceptionnels	66 327	163 807	587 004
- Charges exceptionnelles	- 165 651	- 168 324	- 312 244
#177; Résultat sur cession	-	4 219	13 751
<b>RESULTAT AVANT IMPOT</b>	<b>181 579</b>	<b>466 189</b>	<b>306 867</b>
- Impôt sur les bénéfices des sociétés	- 91 771	- 163 051	- 111 221
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>89 808</b>	<b>303 138</b>	<b>195 646</b>

**Source :** Nous - même, à partir des comptes d'exploitation de PATISEN en annexe

Le résultat a connu un accroissement sensible entre 2009 et 2010 où il est passé de 89 804 197FCFA à 303 136 062FCFA. Mais il a connu une chute entre 2010 et 2011 en quittant de 303 136 062FCFA jusqu'à 195 644 239FCFA. De ce tableau, nous constatons que PATISEN a les résultats positifs chaque année ; cela témoigne déjà un bon signe de gestion. Les chiffres d'affaires de cette entreprise a sensiblement augmenté en 2010 et a connu une régression en 2011 suite au retrait de certains partenaires. Cela a eu également des répercussions sur la marge brute, la valeur ajoutée, l'EBE ainsi que les autres soldes

intermédiaires. Toutefois, en 2011 le salaire (charges du personnel) a été rehaussé ; ce qui a diminué l'EBE de cette année.

## **III.2. Ratios de rentabilité**

Comme la rentabilité pose parfois de délicats problèmes de mesure ; nous allons nous limiter dans le cadre de ce travail aux ratios de la rentabilité économique, financière et commerciale.

### **III.2.1. La rentabilité économique**

La rentabilité économique peut être appréciée en la décomposant en ses diverses composantes. Nous allons la décomposer en tenant compte des marges nettes en de rotation des actifs :

$$\underline{\text{Résultat net}} = \underline{\text{Résultat net}} \times \underline{\text{Chiffre d'affaires}}$$

$$\text{Actif total} \text{ Chiffre d'affaires} \text{ Actif total}$$

Le premier terme mesure le taux de marge nette ou le taux de profit net tandis que le deuxième terme mesure la vitesse de rotation des actifs investis. Le tableau ci-après nous présente ces différents calculs :

<b>Calcul du taux de marge nette, de la rotation des actifs et de la rentabilité économique</b>			
<b>Désignation</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Résultat net (1)	89804	303136	195644
Chiffre d'affaires (2)	4313749	8297469	7358371
Actif total (3)	3949314	6625008	5418687
4) Taux de marge nette ½	0,02	0,04	0,03
5) Rotation des actifs 2/3	1,09	1,25	1,36
6) Ratio de la rentabilité économique : (4) x (5)	0,022739139	0,045756322	0,036105426

**Source :** Nous-mêmes à partir des S.I.G et des bilans

De ce tableau nous constatons que :

- Le taux de la marge nette est positif mais faible pour chaque année, ceci prouve que PATISEN a des dépenses non négligeables car le taux de marge nette a été de 2% ; en 2009, 3,7% en 2010 : et 2,66%. en 2011. Il est nécessaire d'augmenter la marge bénéficiaire dans le chiffre d'affaires pour pouvoir faire face à ses dépenses de fonctionnement ;

- La rotation des actifs présente de très bons résultats compte tenu des ratios calculés qui prouvent que les actifs utilisés dans cette entreprise ont permis de réaliser les chiffres d'affaires considérables. Chaque 100FCFA de l'actif total investi a produit 109,2FCFA de chiffre d'affaires en 2009 ; 125,2FCFA en 2010 et 135,8FCFA en 2011. Cette situation est à apprécier ;

- Une fois multiplier ces deux ratios, nous obtenons la rentabilité économique qui présente des résultats positifs.

Ainsi, chaque 100F investi en actif, PATISEN gagnait 2,18F en 2009 ; 4,63F en 2010 et 3,61Fr en 2011. Ces chiffres sont non négligeables surtout pour une entreprise qui travaille dans un domaine purement social où le gain est facultatif.

### III.2.2. Rentabilité financière

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

<b>Ratio de la rentabilité financière</b>			
<b>Désignation</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Résultat net (1)	89804	303136	195644
Capitaux propres (2)	1496094	2097321	2278266
Rentabilité financière ½	0,06002564	0,144534861	0,085874081

**Source** : nous-mêmes, à partir des SIG et des bilans

Ce tableau est éloquent et prouve que la rentabilité financière de PATISEN est suffisamment large. En d'autres termes, les capitaux propres investis à PATISEN ont rapporté 6FCFA pour chaque 100FCFA investi en 2009 ; 14,4FCFA en 2010 et 8,6FCFA en 2011. Cette situation est très bonne surtout qu'à PATISEN il

n'existe pas la répartition des bénéfices ; donc cette rentabilité financière reste toujours à la disposition de l'entreprise pour son autofinancement.

### III.2.3. Rentabilité commerciale

Jusque là la rentabilité financière a montré l'évolution du rendement des seuls capitaux propres tandis que la rentabilité économique nous a montré l'évolution du rendement global de tous les actifs. La rentabilité commerciale ou la marge nette a trait quant à elle, à la politique des prix pratiquée par l'entreprise. Pour notre cas de PATISEN, nous allons calculer cette rentabilité en considérant d'abord l'E.BE, puis le résultat net.

<b>Ratio de la rentabilité commerciale en considérant l'E.BE</b>			
<b>Désignation</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
E.B.E (1)	357 181	467 355	63 856
Chiffres d'affaires (2)	4 313 749	8 297 469	7 358 371
Rentabilité commerciale ½	0,083	0,056	0,009

**Source :** Nous - même à partir des SIG.

En considérant l'E.B.E, qui représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux, nous constatons que PATISEN est très rentable en 2009 (8,3%) et en 2010 (5,6%) mais en 2011 il y a eu une chute de cette rentabilité (0,8%) suite à une augmentation spectaculaire des charges de personnel.

Mais il est mieux de calculer cette rentabilité commerciale à partir du ratio qui exprime la marge nette ou l'indice de profitabilité.

Le tableau ci-après nous permet de déterminer ce ratio :

<b>Ratio de la rentabilité commerciale en considérant le résultat net</b>			
<b>Désignation</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Résultat net (1)	89 804	303 136	195 644
Chiffres d'affaires (2)	4 313 749	8 297 469	7 358 371
Rentabilité commerciale ½	0,020818087	0,03653355	0,02658795

**Source :** Nous-mêmes à partir des SIG

Les chiffres trouvés traduisent que dans chaque 100F du chiffre d'affaires, PATISEN gagnait 2,1FCFA en 2009 ; 3,7FCFA en 2010 et 2,7FCFA en 2011. C'est des résultats aussi encourageants pour une entreprise sociale. Pour compléter notre analyse, passons à l'étude de la capacité d'autofinancement.

### **III.3. Etude de la capacité d'autofinancement de PATISEN**

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

- des ressources d'origine externe dont les augmentations par apport, les emprunts et les subventions ;

- des ressources d'origine interne dans lesquelles se trouve la capacité d'autofinancement générée par l'activité de l'entreprise

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

### III.3.1. Calcul de la capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) représente, pour l'entreprise l'excédent de ressources internes ou le surplus monétaire potentiel dégagé durant l'exercice par l'ensemble de son activité et qu'elle peut destiner à son autofinancement.

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

<b>Détermination de la capacité d'autofinancement</b>			
<b>Désignation</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Résultat net (1)	89 804	303 136	195 644
Dotation aux amortissements & provisions (2)	114655	112272	131561
CAF = (1) + (2)	204 459	415 408	327 205

**Source :** Nous-mêmes à partir des SIG

Les résultats trouvés dans ce tableau ci-dessus montrent que PATISEN est largement à mesure de s'autofinancer : 204 459 581FCFA en 2009 ; 415 408 394FCFA en 2010 et 327 206 088FCFA en 2011.

Comme moyens d'autofinancement, ces chiffres sont considérables. Tous ces chiffres sont restés à la disposition de PATISEN car il n'existe pas de dividendes dans cette entreprise.

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

### III.3.2. Ratios tirés de la capacité d'autofinancement

Dans cette étude, nous allons examiner trois ratios tirés de la capacité d'autofinancement.

Ce ratio indique le taux de la CAF en pourcentage de la production (chiffre d'affaires). Le tableau suivant nous indique ce ratio.

<b>Rentabilité globale de l'activité CAF/Chiffre d'affaires</b>			
<b>Désignation</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
CAF (1)	204 459	415 408	327 205
Chiffres d'affaires (2)	4 313 749	8 297 469	7 358 371
Ratio 1 : $\frac{1}{2}$ x100	4,74	5,01	4,45

**Source :** Nous-mêmes à partir des SIG et du tableau de CAF

Pour 100F du chiffre d'affaires, le montant qui est destiné à assurer à la fois le renouvellement des immobilisations et la croissance de l'entreprise est de 4,75FCFA en 2009 ; 5,01FCFA en 2010 et 4,44FCFA en 2011. Ce sont des chiffres considérables.

$$\text{Ratio}_2 = \frac{\text{CAF} \times 100}{\text{Total bilan}}$$

Ce ratio permet de comparer ce que l'entreprise a secrété et ce qui lui est nécessaire pour fonctionner. Le tableau suivant nous permet de calculer ce ratio.

<b>CAF/Total bilan</b>			
<b>Désignation</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
CAF (1)	204 459	415 408	327 205
Total bilan (2)	3 949 314	6 625 008	5 418 687
Ratio 2 : ½	5,18%	6,27%	6,04%

**Source :** Nous-mêmes à partir des SIG et des bilans

Toutes les années présentent un bon signe de ce ratio ; c'est-à-dire dans 100F de l'actif utilisé par PATISEN il y a 5,19FCFA en 2009 ; 6,28FCFA en 2010 et 6,03FCFA en 2011 de la CAF.

Cette situation est aussi bonne pour une entreprise qui possède certaines possibilités de garder un niveau d'autofinancement.

$\text{Ratio}_3 = \frac{\text{Dettes à long terme}}{\text{CAF}}$

CAF

Pour le cas de PATISEN ce ratio n'existe pas car cette entreprise n'a pas de dettes. Ce ratio permet souvent de juger de la capacité d'emprunt à terme avec ce que secrète l'activité de l'entreprise et qui peut être utilisé pour assurer leur remboursement. La norme veut que l'endettement ne doit pas excéder quatre fois la CAF.

Pour appuyer notre analyse, il est nécessaire de déterminer certains ratios de rotation des capitaux et de les exprimer surtout en unité temps (la durée).

### **III.4. Les ratios de rotation des capitaux**

Pour l'analyse des ratios des capitaux que nous allons maintenant entamer, il s'agit de mesurer comment les capitaux s'écoulent dans le cycle d'activité de PATISEN. Plus la rotation des capitaux est rapide, plus il y a la possibilité d'obtenir une bonne rentabilité.

Ainsi, les capitaux retenus sont les capitaux propres, les stocks, les créances-clients et les dettes- fournisseurs.

#### **III.4.1. Rotation des capitaux propres**

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

<b>Rotation des capitaux propres</b>			
<b>Désignation</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Capitaux propres (1)	1496094	2097321	2278266
Chiffres d'affaires (2)	4 313 749	8 297 469	7 358 371
Rotation : (2) / (1)	2,88 fois	3,95 fois	3,23 fois
Durée de rotation (1) / (2) x 360jrs	124,8jrs	91,1jrs	111,4jrs

**Source :** SGI et bilans de PATISEN

La rotation des capitaux propres est bonne car PATISEN a pu atteindre les capitaux propres avec ses chiffres d'affaires plus de deux fois l'an.

### **III.4.2. Rotation des stocks**

Ce ratio indique le délai d'écoulement des stocks. Plus ce délai est court, plus efficace est la gestion des stocks de la firme. Notons cependant que des délais d'écoulement courts peuvent être la conséquence du faible volume des stocks entraînant des ruptures des stocks, des approvisionnements intempestifs et une perte de vente (réduction des ventes) cela veut dire qu'il faut une meilleure

planification pour contrecarrer tous ces problèmes. Le tableau suivant nous permet de calculer ce ratio.

<b>Délai de rotation des stocks</b>			
<b>Désignation</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Stock au début (1)	1 275 206	2 346 923	2 786 887
Stock à la fin (2)	2 346 923	2 786 887	1 106 374
Approvisionnement (3)	3 642 071	7 420 605	6 564 762
Stock moyen (4) : $\frac{(1) + (2)}{2}$	3 622 129	5 133 810	3 893 261
Rotation (5) = $\frac{(4)}{360\text{jrs}} \times$	179jrs	125jrs	107jrs

**Source :** Nous-mêmes à partir des SIG et des bilans

En 2009, PATISEN a réalisé son stock après 179jours soit 2fois, en 2010 après 125jours soit 2,88fois et en 2011 après 107jours soit 3,36fois par an. C'est une bonne rotation des stocks.

### III.4.3. Rotation des créances clients

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

### Délai de rotation des créances - clients

Désignation	2009	2010	2011
Créances sur clients (1)	662 104	1 374 046	1 106 374
Chiffres d'affaires (2)	4 313 749	8 297 469	7 358 371
Délai de rotation : (1) / (2) x 360jrs	52,2jrs	59,6jrs	54,1jrs

**Source :** SIG et Bilans de PATISEN

En moyenne les clients de PATISEN règlent leurs créances après 56jrs soit au moins 6 fois par an ; c'est très bon pour une entreprise. Mais le problème est qu'il n'y a pas de règles à PATISEN qui régissent l'octroi de ces créances ni de contrats entre PATISEN et ses clients qui stipulent clairement les obligations de chaque partie surtout en matière de délai de règlement ; c'est le hasard qui s'applique et cette situation est dangereuse.

#### III.4.4. Rotation des dettes - fournisseurs

Ce ratio indique la durée des crédits accordés par les fournisseurs (échéances). Ce délai serait suffisant d'autant plus qu'il soit supérieur au délai de recouvrement des créances- clients. Le tableau suivant nous permet de calculer ce délai.

<b>Délai de rotation des dettes - fournisseur</b>			
<b>Désignation</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Fournisseur (1)	1115133	2236781	1114652
Achat de l'année (2)	3642071	7420605	6564762
Délai de rotation = (1) / (2) x 360	110jrs	108jrs	61jrs

**Source :** SGI et bilans de PATISEN

Vu que les délais de règlement des dettes envers les fournisseurs sont plus longs que les délais de recouvrement des créances sur les clients, la situation est très bonne pour ces trois ans de notre étude.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Au terme de ce chapitre qui traite sur l'analyse des comptes d'exploitation de PATISEN, nous avons constaté que cette entreprise présente de bonnes rentabilités économique, financière et commerciale. A avec ces rentabilités et le calcul de la CAF, l'analyse nous a montré que PATISEN, durant toute la période, a été à mesure de s'autofinancer chaque année ; la CAF a été très largement suffisante, comme les ratios calculés à ce sujet les prouvent.

Les ratios de rotation de capitaux ont témoigné que les activités de PATISEN vont bon train. Les chiffres d'affaires ont été à mesure de couvrir les capitaux propres plus de deux fois par an, la vitesse de rotation des stocks est rapide, le délai de rotation des créances - clients est très court par rapport au délai de rotation des dettes - fournisseurs.

En considérant tous ces éléments ci- hauts, nous confirmons notre deuxième hypothèse selon laquelle la rentabilité de PATISEN est suffisante et permet à celle-ci d'atteindre son autofinancement.

## CONCLUSION GENERALE

Au bout de notre travail de recherche, il importe de faire la revue des grandes lignes qui le composent et de présenter brièvement les résultats, auquel il a abouti.

Le choix de ce sujet a été motivé par le fait que PATISEN contribue beaucoup dans l'approvisionnement, le stockage et la distribution. En outre, la seconde motivation a été celle de confronter la théorie relative à la gestion financière, apprise tout au long de notre formation académique, à la pratique sur terrain. Il a été également pour nous une occasion de rechercher les conditions de l'équilibre financier de PATISEN et de mesurer le niveau de la rentabilité des capitaux investis afin d'établir un diagnostic sur sa situation actuelle pour servir de support à un pronostic.

Pour arriver à cette fin deux questions ont été posées dans notre problématique :

- La structure financière de PATISEN est-elle saine pour atteindre son équilibre financier ?
- La rentabilité de PATISEN est suffisante pour son autofinancement ?

Pour appréhender notre étude et répondre effectivement à nos questions de recherche, nous avons formulé une hypothèse générale ayant deux volets. L'hypothèse générale de notre recherche est que PATISEN présente une structure financière qui lui permet d'atteindre sa rentabilité et son autofinancement. Cette hypothèse est subdivisée en deux :

Hypothèse 1 : La structure financière de PATISEN est saine et permet à celle-ci d'être financièrement équilibrée.

Hypothèse 2 : La rentabilité de PATISEN est suffisante pour son autofinancement.

La vérification de ces hypothèses a nécessité l'utilisation des techniques et des méthodes. Ainsi, nous avons utilisé la technique documentaire et la technique d'interview.

Quant aux méthodes, il a été employé la méthode historique, la méthode analytique, la méthode comparative, la méthode synthétique et la méthode statistique.

Nous avons délimité notre sujet dans le domaine, dans le temps et dans l'espace. Dans le domaine, le sujet se limite à l'analyse financière, plus spécifiquement l'analyse de la structure financière, l'étude de la rentabilité et de l'autofinancement. Dans le temps, notre recherche s'étale sur une période de trois ans allant de 2009 à 2011. Dans l'espace, notre étude s'est focalisée sur PATISEN et à toutes ses branches d'activité.

En vue d'arriver à vérifier nos hypothèses, nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres outre l'introduction générale et la conclusion générale.

- Le premier chapitre porte sur le cadre théorique qui comprend les généralités sur les entreprises, la gestion et le cadre de l'analyse financière ;

- Le deuxième chapitre concerne l'analyse de la structure financière de PATISEN. Il débute par la présentation de PATISEN et ses bilans financiers et se termine par l'analyse de son équilibre financier, la détermination de sa trésorerie ainsi que de son degré de solvabilité ; et nous a aidé à vérifier notre première hypothèse ;

- Le troisième chapitre traite de l'analyse des comptes d'exploitation de PATISEN. Il débute par la présentation des soldes intermédiaires de gestion, de

l'étude des ratios de rentabilité et se termine par l'analyse de sa capacité d'autofinancement ainsi que certains ratios de rotation des capitaux ; et nous ont aidé à vérifier notre deuxième hypothèse.

L'analyse de la première hypothèse a abouti au résultat selon lequel la structure financière de cette entreprise est bonne et lui permet de garder un équilibre financier malgré qu'il existe encore certains points qui nécessitent d'être modifiés tels que le taux de marge nette sur chiffre d'affaires, l'autonomie financière et la liquidité immédiate. Cependant, PATISEN présente des bilans bien structurés à l'actif et au passif avec des résultats positifs chaque année ; des fonds de roulement net largement positifs chaque année, avec le BFR positif en 2009 et en 2011, une bonne capacité d'emprunt (100%) ; une trésorerie positive chaque année ; une bonne liquidité générale et un degré élevé de solvabilité.

Tous ces éléments nous ont permis de confirmer notre première hypothèse selon laquelle la structure financière de PATISEN est saine et lui permet d'atteindre son équilibre financier.

Nous avons constaté que cette entreprise présente des bonnes rentabilités économiques financières et commerciales. Néanmoins, avec ces rentabilités et quand nous avons calculé la CAF, l'analyse nous a montré que PATISEN, durant toute la période, a été à mesure de s'autofinancer chaque année ; la CAF a été très large et même les ratios calculés à ce sujet nous l'indiquent. Les ratios de rotation de capitaux ont témoigné que les activités de PATISEN sont en pleine croissance. Les chiffres d'affaires ont été à mesure de couvrir les capitaux propres plus de deux fois par an, la vitesse de rotation des stocks est rapide, le délai de rotation des créances- clients est très court tandis que le délai de rotation des dettes- fournisseurs est supérieur au délai de rotation des créances- clients.

Ces résultats nous ont permis de confirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle la rentabilité de PATISEN est suffisante et permet à celle-ci d'atteindre son autofinancement.

Nous ne saurions terminer ce travail sans émettre quelques suggestions et recommandations à l'endroit des autorités de PATISEN. Au vu des données chiffrées de notre étude, l'entreprise est en pleine croissance depuis 2009 avec l'implication du système de financement international dans cette institution. Vu certaines faiblesses rencontrées au cours de notre analyse, nous suggérons ce qui suit à PATISEN, si elle veut pérenniser ses activités :

- Lutter pour son autonomie financière car les dettes à court terme sont plus élevées que les capitaux permanents ;
- Demander au gouvernement ou aux partenaires une subvention pour renforcer les capitaux propres car ils sont inférieurs aux dettes à court terme ;
- Augmenter sa liquidité générale et immédiate afin de faire face au paiement des fournisseurs dans l'immédiat ;
- Définir clairement une politique de remboursement des créances - clients ;
- Augmenter le taux de la marge bénéficiaire dans le chiffre d'affaires afin de relever le taux de rentabilité ;

Nous estimons ne pas avoir fait un travail exhaustif. Bien de choses restent à analyser tels que la gestion de stock, l'étude du marketing, la Gestion des ressources humaines de PATISEN.

## BIBLIOGRAPHIE

### I. OUVRAGES

1. BERZILE, R., Analyse financière, édition HRW, Montréal, 1989
2. BRUNO S., Nouvelles stratégies d'entreprises, 5<sup>ème</sup> éd, Dunod, Paris 1977
3. COHEN, E., Analyse financière, 4<sup>ème</sup> éd. Economica, Paris, 1997
4. COLASSE B., La gestion financière d'une entreprise, PUF, Paris, 1993
5. CONSO P & COLTA, A, Gestion financière de l'entreprise, éd, Dunod, Paris, 1998
6. FARBER A., Eléments de l'analyse financière, ULB, Janvier 2002
7. PERRY G.R & S FRANKLIN, Principe de Management, éd Economica, Paris, 1985
8. GEORGES DE PALLENS, Gestion financière de l'entreprise, 5<sup>ème</sup> éd. Paris, 1974
9. GRAWITZ, M, Méthodes des sciences sociales, 8<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 1991
10. HOFER and SCHENDEL, Stratégique formation, 164-65, cité par OKOK, inédit, ULK
11. MEYER J, Le contrôle de gestion, 3<sup>ème</sup> éd, PUF, Paris, 1969
12. SIMERAY JP, Le contrôle de gestion tome 1, Entreprise moderne, édition, Paris, 1974

13. DU BOIS. L & QUINTART, Comptabilité de gestion. Les fondements théoriques de la comptabilité générale, volume 1, Université Catholique de l'Ouvaien, diffusion Universitaire CIAO
14. MOISSON M., Etude de la rentabilité de l'entreprise, éd, d'organisation, Paris, 1962
15. LAUZER.P & R. FELLER, Contrôle de gestion et budget, 5<sup>ème</sup> édition, SIREN, 1989
16. BERGERON, La gestion moderne théorique et cas édition, Gatean, Paris,
17. REFAIT, M., L'analyse financière, que sais je, PUF, Paris, 1994
18. SOLINK B., Gestion financière, éd. Dunod, 6<sup>ème</sup> édition Paris, 2001
19. THOMSON, A and STRICK LAND, A,
20. VERHULST. A, Economie de l'entreprise, Paris, 1998,

#### **IV. SITES INTERNET**

1. <http://fr.wikipedia.org./wintil/entreprise>, consulté le 19/10/2007
2. <http://fr.wikipedia.or/capcite> d'autofinancement, consulté le 15/01/2008

#### **V. AUTRES DOCUMENTS**

1. Rapport des auditeurs indépendants de PATISEN