

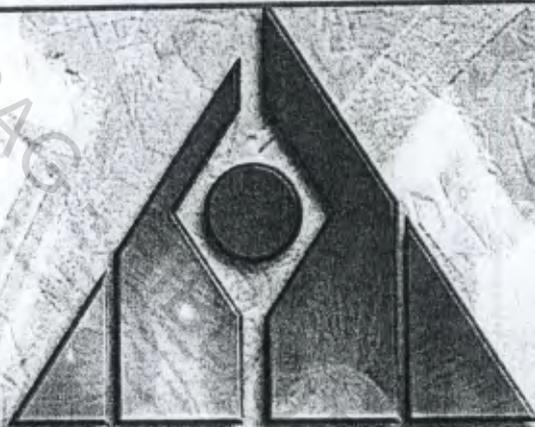


INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

DIPLOME D'AUDIT INTERNATIONAL ET CONTROLE

DESS

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER
D'UNE ENTREPRISE DE PRODUCTION DE VIANDE
DE VOLAILLE ET D'OEUF DE CONSOMMATION:
CAS DE LA DIVOLAISE DE L'ELEVAGE ET DE L'AVICULTURE
(D.E.A)**



C E S A G

**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION**

Présenté et soutenu par **DOUMBIA MOUSSA**

Février 2004

Sous la direction de :
- Monsieur Séga BALDE
Directeur de l'Institut de Banque et Finance



Liste des abréviations

1	-ASECNA	: Agence pour la sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar
2	-BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
3	-BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
4	-BFRE	: Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
5	-BFRHAO	: Besoin en Fonds de Roulement Hors Activité Ordinaire
6	-CA	: Chiffre d'affaires
7	-CAF	: Capacité d'Autofinancement
8	-CAFG	: Capacité d'Autofinancement Global
9	-CCP	: Centre des Chèques Postaux
10	-CFA	: Communauté Financière Africaine
11	-CT	: Court terme
13	-DAF	: Directeur administratif et financier
13	-DEA	: Divolaie de l'Elevage et de l'Aviculture
14	-DCT	: Dette à court terme
15	-EBE	: Excédent Brut d'Exploitation
16	-EENE	: Effet escompté non Echu
17	-ETE	: Excédent de trésorerie d'Exploitation
18	-FR	: Fonds de Roulement
19	-FRNG	: Fonds de roulement Net Global
20	-HAO	: Hors Activité Ordinaire
21	-LMT	: Long et Moyen Terme
22	-NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

23	-OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
24	-RE	: Résultat d'exploitation
25	-RN	: Résultat Net
26	-SARL	: Société à responsabilité limitée
27	-SIG	: Soldes intermédiaires de gestion
28	-SYSCOA	: Système Comptable Ouest Africain
29	-TAFIRE	: Tableau Financier des Ressources et Emplois
30	-TN	: Trésorerie Nette
31	-TTC	: Toute Taxe Comprise
32	-TVA	: Taxe sur Valeur Ajoutée
33	-VA	: Valeur Ajoutée
34	-VD	: Valeurs Disponibles
35	-VE	: Valeurs d'Exploitation
36	-VI	: Valeurs Immobilisées

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des figures et Tableaux

I. Liste des figures

Libellé	page
Figure n°1 : L'analyse des différents équilibres financiers	28
Figure n°2 : Le modèle d'analyse	36
Figure n°3 : Organigramme théorique de la D.E.A	47
Figure n°4 : Organigramme pratique de la D.E.A	48
Figure n°5 : Evolution de la marge brute sur matière	56
Figure n°6 : Evolution de l'excédent brut d'exploitation	59
Figure n°7 : Evolution du Résultat d'Exploitation	60
Figure n°8 : Evolution du Résultat courant	61
Figure n°9 : Evolution de la capacité d'autofinancement	63
Figure n°10 : Evolution de l'Excédent de trésorerie d'Exploitation	64
Figure n°11 : Evolution du FRNG	68
Figure n°12 : Evolution du BFRE	69
Figure n°13 : Evolution de la Trésorerie Nette	70
Figure n°14 : Nouvel organigramme	78

II. Liste des Tableaux

Libellé	page
Tableau n°1 : Schéma du Bilan Financier	26
Tableau n°2 : Résumé des différents équilibres financiers	29
Tableau n°3 : Structure organisationnelle	38
Tableau n°4 : Dirigeants	49
Tableau n°5 : Capital	49
Tableau n°6 : Produits	50

Tableau n°7	Marchés	50
Tableau n°8	: Structure de distribution	51
Tableau n°9	: Structure de production	51
Tableau n°10	: Croissance à long terme	52
Tableau n°11	: Evolution e indicateurs d'activité et de rentabilité	53
Tableau n°12	: Evolution du chiffre d'affaires	55
Tableau n°13	: Evolution de la production de l'exercice	55
Tableau n°14	: Evolution de la marge brute sur matière	56
Tableau n°15	: Evolution de la valeur ajoutée	57
Tableau n 16	: Evolution de l'excédent brut d'exploitation	58
Tableau n°17	: Evolution du résultat d'exploitation	59
Tableau n°18	: Evolution du résultat courant	60
Tableau n°19	: Evolution du Résultat net	61
Tableau n°20	: Evolution de la capacité d'autofinancement	62
Tableau n°21	: Evolution de l'excédent de trésorerie	63
Tableau n°22	: Structure du bilan	65
Tableau n°23	: Evolution du FRNG	67
Tableau n°24	: Evolution du BFR	68
Tableau n°25	: Evolution de la trésorerie nette	69
Tableau n°26	: L'analyse des différents ratios de la structure financière	71
Tableau n°27	L'analyse des ratios de gestion	73
Tableau n°28	Synthèse	75

CESAG
BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

LIBELLE	Page
Dédicace	I
Remerciements	II
Abréviations	III
Listes des figures et tableaux	V
Table des matières	VII
INTRODUCTION GENERALE	1
A Contexte général	2
B Problématique	5
C Objectif de l'étude	6
D Intérêt de l'étude	6
E Difficultés et limites de l'étude	7
F. Plan de l'étude	7
Première partie : CADRE THEORIQUE DU	8
DIAGNOSTICECONMIQUE ET FINANCIER	
Chapitre1 : DEFINITIONS, OBJECTIFS ET CADRE D'ANALYSE	9
Section1 :Définition des différents termes et les objectifs du	9
diagnostic économique et financier	
1.1-Définition des différents termes	10
a. L'analyse financière	10
b. Le diagnostic économique et financier	10
1.2. -Les objectifs du diagnostic économique et financier	11
1.2.1-L'étude de la performance globale de l'entreprise	11
1.2.2-L'appréciationde la situation financière de l'entreprise	12
a. Solvabilité	12
b. Flexibilité	13

1.2.3-La prise en compte du risque	13
a. Le risque économique	14
b. Le risque financier	14
c. Le risque de faillite	14
Section2 :Le cadre d'analyse	14
2.1- Le diagnostic financier s'insère dans le diagnostic global de l'entreprise	14
a. L'environnement	15
b. Le potentiel de l'entreprise	15
2.2- Le diagnostic financier se fonde sur les informations comptables	15
2.3- Le diagnostic financier se base sur les valeurs de référence	16
Chapitre2 :LES METHODES DU DIAGNOSTIC FINANCIER	17
Section1 :Présentation de quelques méthodes du diagnostic financier	17
1.1-Le diagnostic économique et financier selon la méthode des concepteurs du SYSCOA	17
A. L'étude de l'entreprise	18
B. Les éléments de l'analyse	18
a. Les moyens économiques mis en œuvre	18
b. Activités et performances	19
c. Performances financières	19
d. Equilibres financiers	19
e. Dynamique économique et financière	19
1.2-Le diagnostic financier selon Alain HENRIET	20
1.2.1-Identification des objectifs du diagnostic	20
1.2.2-Collecte et traitement de l'information pour produire des indicateurs financiers pertinents	20
1.2.3-Formulation des conclusions	21

Section2 :La méthode utilisée	21
2.1-Analyse du risque économique	21
2.2-Analyse de l'activité et de la rentabilité	22
2.2.1-Les principaux indicateurs de l'activité et de la rentabilité	22
2.2.2-Les principaux ratios d'activité et de rentabilité	22
2.3-Analyse de la structure financière	24
2.3.1-Le bilan financier	24
2.3.1.1-Le contenu de certains postes du bilan financier	24
A. L'actif du bilan financier	24
B. Le passif du bilan financier	25
2.3.2-Analyse de l'équilibre financier du bilan	27
A. Le fonds de roulement net global	27
B. Le besoin en fonds de roulement	27
a. Le besoin en fonds de roulement d'exploitation	27
b. Le besoin en fonds de roulement hors exploitation	27
c. Trésorerie	27
2.3.3-Les principaux ratios de la structure financière	31
Chapitre3 :L'APPROCHE METHODOLOGIQUE	35
Section1 :Le modèle d'analyse du diagnostic économique et financier de la D.E.A	35
1.1-Schema du modèle d'analyse	36
1.2-Définition opérationnelle des variables	37
1.2.1-La variable dépendante	37
1.2.2-Les variables indépendantes	37
1.2.3-Les indicateurs et mesures des variables retenues	37

section2 :La collecte et l'analyse des données	40
2.1-La collecte des données	40
a. Le stage pratique au sein du cabinet	40
b. Le guide d'entretien	40
c. L'analyse documentaire	40
2.2-Lanalyse des données collectées	41
Deuxième partie : DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DE LA D.E.A	42
Chapitre1 :PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	43
Section1 :Historique	43
Section2 :Activité	43
Section3 :Informations complémentaires	44
Chapitre2 :LE DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DE LA D.E.A	46
Section1 :Analyse du risque économique	46
1.1-Structure organisationnelle	46
1.2-Dirigeants	49
1.3-Capital	50
1.4-Forme juridique	50
1.5-Produits	50
1.6-Marchés	51
1.7-Structure de distribution	51
1.8-Structure de production	52
Section2 :Analyse de l'activité et de la rentabilité	53
2.1-Indicateurs d'activité et de rentabilité	53

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2-Analyse des indicateurs d'activité et de rentabilité	54
Section3 :Analyse de la structure financière	64
3.1-Structure du bilan	65
3.1.1-Structure de l'actif	66
3.1.2-Structure du passif	66
3.2-Analyse du bilan	67
3.3-Les ratios de la structure financière et de gestion	70
3.3.1-Les ratios de la structure financière	70
3.3.2-Les ratios de gestions	72
Chapitre 3 :Propositions de solutions et recommandations	76
Section1 :Propositions de solutions	76
1.1-La structure organisationnelle	76
1.2-La politique commerciale	77
1.3-L'adoption de nouveaux outils de gestion	77
14-Raccourcissement des délais de créances –clients	77
Section2 :Les recommandations en vue d'un redressement	77
2.1-Recommandation1 :Mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle	77
2.2- Recommandation2 : Relance de la politique commerciale	79
2.3-Recommandation3 :Mise en place d'une comptabilité analytique	79
2.4- Recommandation3 : S'attacher les services d'un auditeur interne	79
Conclusion générale	81
Bibliographie	82
Annexes	85

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

A. CONTEXTE GENERAL

La vie économique est aujourd'hui organisée autour des entreprises qui donnent d'ailleurs à la civilisation dans laquelle nous vivons plusieurs de ses caractères essentiels: urbanisation, mode de vie, rythme de travail.

En effet, l'entreprise collective sert de cadre à l'activité d'un nombre croissant de citoyens.

Cette montée de l'entreprise au premier plan des préoccupations tant individuelles que sociales est un phénomène relativement récent. Car, le mot « entreprise » n'est apparu dans la langue française qu'en 1699 pour caractériser une opération de commerce, et c'est seulement à la fin du XVIII^e siècle, en 1798 qu'il est utilisé pour décrire une organisation de production de biens ou de services à caractère commercial. Le sens que l'on attribue au vocable d'entreprise n'a, depuis lors, cessé d'évoluer comme il continue d'évoluer en fonction du champ d'activité qu'il veut couvrir (ROUX, 1980 : 5-6.)

Selon DARBELET & LAUGINIE (1992 : 12) « les entreprises sont des cellules économiquement spécialisées dans la production de biens et services, échangés sur des marchés, en vue de satisfaire les besoins de consommation »

Dans un monde en constante mutation, marqué par le phénomène de la mondialisation et de la libéralisation économique, la plupart des entreprises des pays en développement, notamment celles de l'Afrique subsaharienne, ne parviennent pas à consolider leurs acquis, c'est à dire les positions concurrentielles, les parts de marché, la pérennité et la qualité du produit etc.

Le monde a changé de dimension, car les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont relativisé les distances ; l'information s'est mondialisée et la commercialisation s'est globalisée.

Face à cette nouvelle donne internationale, les entreprises ne peuvent plus se développer dans

un cadre restreint. Elles doivent s'ouvrir au monde, adopter de nouveaux outils de gestion et affronter la concurrence nationale et internationale ; car l'entreprise doit être toujours plus performante pour ne pas disparaître.

Cela exige une gestion efficace et transparente passant par un contrôle à priori et un suivi permanent.

Dans certains pays africains, les entreprises se trouvent confrontées à de nombreuses difficultés, parmi lesquelles nous pouvons relever le refus de la nouvelle culture managériale par le patronat. Un patronat, quelquefois réticent à adopter les règles modernes de gestion. Une autre difficulté fondamentale est de le convaincre de ne pas confondre patrimoine personnel et patrimoine de l'entreprise ; ce rappel à l'orthodoxie peut parfois valoir à son auteur des sanctions extrêmes.

Ce comportement finit quelquefois par instaurer la gabegie au sein de l'entreprise et l'on assiste alors à des détournements et malversations.

Ces difficultés peuvent s'expliquer aussi par les erreurs de gestion et la sous-capitalisation. La sous-capitalisation obère la rentabilité en provoquant des frais financiers lourds et rend l'entreprise vulnérable puisqu'elle est ainsi privée de réserves financières. Par ailleurs le surendettement met les entreprises à la merci de la conjoncture économique ; l'entreprise surendettée perd son indépendance face à son banquier, ses clients, ses fournisseurs ou les pouvoirs publics (GRESSE, 1994 : 27-28).

Au Sénégal, un système de production consistait en une aviculture villageoise où les volailles vivent et se nourrissent en liberté d'insectes, de sous-produits de récoltes et de déchets. Mais un système moderne localisé principalement autour des grandes villes est né avec un ensemble d'opérateurs organisé qui exerce de façon plus ou moins intégrée les activités requises par la filière : production de poussins, productions d'aliments composés etc.

Avec une contribution annuelle au PIB de l'ordre de 25 milliards de FCFA et un taux de croissance moyen de 8%/an depuis 1996, le secteur avicole représente au Sénégal un marché important à fort potentiel de croissance. Comme dans plusieurs pays d'Afrique de l'ouest, l'aviculture périurbaine sénégalaise s'est considérablement développée pour répondre aux

B. Problématique

La création d'une entreprise nécessite la mise en oeuvre de moyens techniques, humains, financiers avec pour finalité la réalisation d'un profit maximal. La disparition d'une entité est dommageable tant pour les propriétaires que pour les tiers, à savoir: les banques (pour les prêts consentis), les pouvoirs publics (différents impôts et taxes), le personnel (pertes d'emploi et problèmes sociaux), les dirigeants, les compagnies d'assurances, les fournisseurs, les clients etc.

Au Sénégal, l'aviculture, surtout en volaille de chair, traverse une crise sans précédent. La Divolaise de l'Elevage et de l'Aviculture (DEA), entreprise de production et de commercialisation de viande de volaille, d'œufs de poule et de caille n'est pas épargnée, car elle traverse de nombreuses difficultés.

La D.E.A est confrontée à une saisonnalité et une forte volatilité des prix de vente, des charges de personnel qui grimpent. ainsi qu'à un problème de gestion.

Au cours de notre mission de commissariat aux comptes, nous avons constaté que le résultat de l'entreprise est déficitaire depuis 2000, année de sa création, à tel enseigne que les capitaux propres sont devenus inférieurs à la moitié du capital social. Ce qui constitue une menace pour la continuité de son exploitation

Les causes de ces difficultés sont multiples

Un manque de rigueur dans la gestion des frais de personnel, une comptabilité analytique qui n'est pas du tout tenue et un concurrence favorisée par une importante importation consécutive à la baisse des taxes à l'importation depuis la mise en application du tarif extérieur commun (TEC) en avril 1998 dans le cadre de l'UEMOA.

Pour résoudre ces problèmes soulevés tantôt, les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- l'assurance qualité dans la gestion de l'unité avicole ;
- la contribution des associés et dirigeants sous forme d'avances ou de prêts remboursables ou de souscription à une augmentation de capital ;
- faire ressortir les menaces et opportunités à travers un diagnostic économique et financier.

Devant cette situation, il convient de diagnostiquer en profondeur la situation de cette entreprise pour trouver remède à tous ses maux.

En quoi le diagnostic économique et financier peut-il contribuer au redressement de l'entreprise ?

La réponse à cette question sera recherchée par l'étude du sujet ci-après : **DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER D'UNE ENTREPRISE DE PRODUCTION DE VIANDE DE VOLAILLE ET D'ŒUFS DE CONSOMMATION : Cas de la Divolaise d'Elevage et de l'Aviculture (D.E.A)**

C. Objectifs de l'étude

L'objectif général poursuivi à travers notre étude est de déceler les points forts et les points faibles de la DEA, puis de faire des recommandations pouvant aider à résoudre ses problèmes.

Objectifs spécifiques : à partir de certains indicateurs et ratios, nous procéderons à une analyse :

- du risque économique
- de l'activité et de la rentabilité
- de la structure financière

D. Intérêt de l'étude

Cette étude présente un intérêt à plusieurs niveaux

- Pour l'entreprise

Nous espérons que ce travail permettra aux décideurs d'avoir une vue plus complète de la situation économique et financière de la Divolaise de l'Elevage et de l'Aviculture (D.E.A) et d'appliquer les recommandations émises ;

- Pour nous-mêmes

Le diagnostic de la Divolaise de l'Elevage et de l'Aviculture (DEA) permet d'une part de mettre en application les connaissances acquises dans le cadre de la formation au CESAG,

d'autre part de tester le caractère universel de cette technique. Cette étude nous permettra également d'élargir quelque peu le champ de nos connaissances générales, avec la possibilité de faire partager cette enrichissante expérience.

- Pour le CESAG

Le CESAG, par ce travail pourra d'une part se rendre compte de la qualité de l'enseignement qu'il dispense et d'autre part du degré d'adaptation de ses stagiaires aux différents environnements et leur capacité à répondre dans le temps aux attentes des entreprises qui les accueillent.

E Difficultés et limites de l'étude

La principale difficulté rencontrée au cours de cette étude est l'insuffisance des informations quantitatives et qualitatives. Il nous était tout seul difficile de pouvoir collecter toutes les données nécessaires à une analyse pertinente. En effet, l'équipe dirigeante ne nous a pas fourni toutes les données pour mener une étude approfondie et concrète et le cabinet lui-même n'était pas disposé à le faire.

F. Plan de l'étude

Notre étude se présentera en deux parties comprenant chacune trois chapitres :

- ✓ La première partie traitera du cadre théorique du diagnostic économique et financier
- ✓ La seconde sera consistera à appliquer cette technique à la situation de la DEA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DU DIAGNOSTIC
ECONOMIQUE ET FINANCIER**

CHAPITRE 1 : DEFINITIONS,OBJECTIFS ET CADRE D'ANALYSE

Le diagnostic économique et financier comporte une phase d'analyse des informations économiques et financières puis une phase de formulation de jugements sur la situation financière et les performances de l'entreprise, suivie de propositions de décisions en fonction des objectifs de l'entreprise.

Selon HENRIET(1995 : 1), le développement du diagnostic financier depuis quelques années s'explique par :

- La mutation de l'environnement économique et financier mondial et l'accentuation des turbulences économiques.
- La montée des risques commerciaux, de taux d'intérêt, de change etc ...
- La dynamique interne car les instruments d'analyse traditionnels (ratios, étude de fond de roulement,...) sont complétés par des approches nouvelles (analyse par les tableaux de flux financiers par exemple).
- Le développement de l'informatique et des techniques statistiques.

Ce développement a permis de mettre en exergue l'importance des indicateurs, l'hétérogénéité des modes de présentation et l'absence d'accord quant aux méthodes d'analyse. Ce phénomène est lié à :

- L'absence de normalisation (contrairement à la comptabilité) ;
- La multiplicité des objectifs et des points de vue des analystes.

SECTION 1: DEFINITION DES DIFFERENTS TERMES ET LES OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER

Après avoir précisé le sens des termes, nous nous interrogerons sur le contenu de l'analyse financière, puis nous présenterons quelques outils d'appréciation de la situation de l'entreprise.

1.1 : Définition des différents termes

a) L'analyse financière

L'analyse financière peut être définie comme « un ensemble de réflexions et de travaux qui permettent, à partir de l'étude de documents comptables et financiers, de caractériser la situation financière d'une entreprise, d'interpréter ses résultats et de prévoir son évolution à plus ou moins long terme, afin de prendre les décisions qui découlent de ce travail de réflexion. » (DEPALLENS & JOBARD, 1997 : 429)

b) Le diagnostic économique et financier

Le diagnostic peut être défini comme : « un ensemble de constats fonctionnels quantitatifs et qualitatifs consistant à faire le point sur la situation d'une entreprise en dégagant - entre autre- les points forts et les points faibles, les risques et les opportunités dans son environnement et dans ses domaines d'activité » (LOCHARD, 1998 : 18)

La définition qui va suivre dans un style simple permet de mieux appréhender le sens du diagnostic économique et financier.

Selon DEPALLENS & JOBARD (1997 : 430) « le diagnostic économique et financier est l'action qui consiste à identifier les difficultés d'une entreprise et leurs causes, à partir de l'observation du comportement des éléments la caractérisant et de formuler des recommandations idoines pour remédier les éventuels dysfonctionnements.

Le diagnostic économique et financier permet de se faire une idée, de formuler un jugement sur l'état de santé d'une entreprise

Tout diagnostic comprend trois étapes :

- En premier lieu, on repère les signes ou les symptômes qui révèlent des difficultés financières présentes ou à venir, comme par exemple des tensions de trésorerie ou une baisse de la capacité d'autofinancement.
- On cherche ensuite à identifier les causes de ces difficultés
- Enfin, on recommande des actions de correction destinées à faire disparaître les difficultés et les dysfonctionnements »

Nous constatons que la première définition ne recommande pas d'actions de correction, tandis que la seconde ne ressort pas les points forts de l'entreprise.

VERNIMMEN (2002 : 200) propose une définition récente «à partir de l'exploitation d'informations économiques et comptables, le diagnostic économique et financier vise à découvrir la réalité d'une société. Il permet ainsi de porter un jugement global sur la situation actuelle et future de l'entreprise analysée.

Sur le plan pratique, le diagnostic économique et financier placera dans un premier temps l'entreprise dans son environnement économique : marché, filière, système de production, réseau de distribution, motivation des hommes qui la compose...Ensuite, l'analyste devra étudier successivement la création de richesse, la politique d'investissement et la politique de financement pour conclure sur la rentabilité de l'entreprise »

Le diagnostic économique et financier et l'analyse financière sont deux éléments indissolublement liés car on ne peut faire du diagnostic économique et financier sans faire de l'analyse financière. En effet, avant de pouvoir faire une observation des différents éléments, il faut d'abord décomposer l'entreprise en ses divers éléments caractéristiques

Après avoir défini les différents termes, nous dirons quels sont les objectifs que se fixe le diagnostic économique et financier

1.2 : Les objectifs du diagnostic économique et financier

Ces objectifs sont au nombre de trois :

- L'étude de la performance globale de l'entreprise
- L'appréciation de la situation financière de l'entreprise
- La prise en compte du risque

1.2.1 L'étude de la performance globale de l'entreprise

la notion de performance recouvre deux qualités essentielles de la gestion :

- l'efficacité, c'est à dire l'aptitude à réaliser les objectifs fixés ;
- l'efficience qui correspond à l'utilisation optimale des ressources.

La performance globale est la résultante des performances réalisées dans les différents domaines d'activité de l'entreprise : productif, social, financier...

Elle peut être évaluée à partir des différents indicateurs économiques :

- activité : mesure et analyse de l'évolution du chiffre d'affaires, des parts de marché, des marges, etc. ;
- de productivité : étude du rapport entre la production (en unités physiques ou en valeur) et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir (capital et travail) ;
- de rentabilité : étude du rapport entre le résultat obtenu et les moyens en capital engagés pour l'obtenir.

« Le choix et la composition des indicateurs correspondant à chacun de ces critères d'analyse vont dépendre des informations disponibles et du type d'acteur concerné ; ainsi pour apprécier la rentabilité de l'entreprise, le gestionnaire s'intéresse plutôt au rapport entre le résultat d'exploitation et le capital économique tandis que l'actionnaire étudie le rapport entre le résultat net et le montant des capitaux propres ». (HENRIET, 1995 : 2-3)

1.2.2 L'appréciation de la situation financière de l'entreprise

L'appréciation de chances de survie de l'entreprise à court et long terme se fait à partir des deux critères suivants : Solvabilité et flexibilité.

a) La solvabilité

La solvabilité est l'aptitude à assumer le règlement :

- des dettes d'exploitation et financières lorsqu'elles viennent à échéance ;
- des dépenses qui conditionnent la continuité de l'activité, qu'elles résultent d'une obligation juridique antérieurement contractée (contrat de location, contrat de travail, contrat d'assurance...) ou d'une nécessité économique (renouvellement des stocks...)

La solvabilité est une contrainte permanente puisque sa remise en cause peut conduire l'entreprise à la cessation de paiement et donc à sa disparition au terme d'une procédure de liquidation.

Elle peut être appréciée à partir de l'établissement de l'échéancier des recettes et des dépenses prévisionnelles. (Plan de trésorerie). Ce document, établi de façon interne et à destination des

dirigeants, ne fait pas l'objet d'une diffusion systématique auprès des autres acteurs. Ceux-ci doivent, le plus souvent, forger leur opinion à partir de l'étude de documents établis à posteriori (en particulier le bilan, le compte de résultat et les tableaux de flux.)

b) La flexibilité

HENRIET(1995 :3) définit : la flexibilité : « Comme l'aptitude à s'adapter aux évolutions de l'environnement

Dans le domaine financier, elle correspond à la marge de manœuvre qui permet à l'entreprise de surmonter des difficultés passagères (flexibilité défensive) ou de saisir des opportunités d'investissement (flexibilité offensive.) .

Elle s'apprécie à travers des indicateurs tels que :

- La capacité d'endettement : l'entreprise a-t-elle la possibilité de contracter de nouveaux emprunts ?
- La surface financière des actionnaires et leur capacité à apporter de l'argent frais ;
- La part des emprunts à taux variable ou révisable : L'entreprise va-t-elle pouvoir ajuster ses charges financières en fonction de l'évolution des taux sur le marché ?
- La durée du crédit-clients et du crédit-fournisseurs : l'entreprise peut-elle réduire (ponctuellement ou durablement) sa durée de crédit-clients ou allonger sa durée de crédit-fournisseurs pour faire face à des déficits de trésorerie ?
- L'importance des actifs mobilisables à très court terme (« trésor de guerre ») : l'entreprise a-t-elle les moyens de saisir l'opportunité de rachat d'un concurrent ?
- La répartition du chiffre d'affaires par produit, par zone géographique : l'entreprise est-elle en mesure de compenser les difficultés d'écoulement de ses produits sur un marché donné par l'accroissement des ventes sur d'autres marchés ?

1.2.3 La prise en compte du risque

L'approche en terme de niveau doit être complétée par une analyse du :

- risque économique
- risque financier
- risque de faillite

a) Le risque économique

« Le risque économique est le risque d'une entreprise non endettée et, dans sa forme extrême, il désignerait un excédent brut d'exploitation négatif, donc une perte finale et, par conséquent, l'absence de dividendes et l'appauvrissement des fonds propres » (LEVASSEUR & QUINTART, 1998 : 215)

b) le risque financier

« Le risque financier est, outre le risque économique, le risque spécifique à une entreprise endettée et dans une de ses formes extrêmes, il désignerait, le cas d'une entreprise dont l'EBE est pourtant positif mais dont les charges financières, dues à l'endettement, sont plus importantes et provoquent une perte avec les mêmes conséquences que ci-dessus » (LEVASSEUR & QUINTART, 1998 : 215)

c) le risque de faillite

Pour évaluer le risque de faillite, on fait des simulations dans le cadre de documents prévisionnels ou on réalise des extrapolations sur le devenir de l'entreprise à partir d'un échantillon significatif d'observations.

SECTION 2 : LE CADRE D'ANALYSE DU DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER

Le diagnostic économique et financier consiste à rechercher les causes qui expliquent la situation financière ou les résultats d'une entreprise. Pour ce faire, l'analyste doit tenir compte des éléments suivants :

Le diagnostic financier s'insère dans le diagnostic global de l'entreprise

Le diagnostic financier se base sur les informations comptables

Le diagnostic financier se base sur les valeurs de référence

2.1: Le diagnostic financier s'insère dans le diagnostic global de l'entreprise

Le diagnostic financier et les conclusions auxquelles il aboutit ne peuvent être pertinentes que si le diagnostic prend en compte les principales données extra-financières qui caractérisent l'entreprise :

- L'environnement
- Le potentiel de l'entreprise

a) L'environnement

- Macro-économique : situation conjoncturelle, dispositions légales et réglementaires, variables sociétales...
- Méso-économique : intensité de la concurrence, position sur la filière de production, stade du cycle de vie des produits, existence de substitut...
- Micro-économique : état des relations et pouvoir de négociation avec les différents partenaires (fournisseurs, clients, institutions financières, administrations, collectivités locales.)

b) Le potentiel de l'entreprise

- Capacité productive : type de process, qualité de l'équipement, capacité de production (théorique, réelle, utilisée), modalités d'approvisionnement, degré de flexibilité du système de production...
- Capacité commerciale : notoriété de l'entreprise, qualité et coût du réseau de distribution, positionnement de chaque produit...
- Ressources humaines : compétence du personnel et des dirigeants, climat social, politique salariale, modalité d'organisation et de contrôle.

2.2: Le diagnostic financier se base sur les informations comptables

Les supports privilégiés du diagnostic financier sont les états financiers produits par la comptabilité générale et les calculs de coûts proposés par la comptabilité analytique.

La comptabilité n'est pas seulement un moyen d'information à usage interne et externe ; elle sert également :

- de base de calcul de plusieurs impôts (en particulier la TVA et l'impôt sur les bénéfices) ;
- de moyen de preuve entre commerçants dans le cadre d'une procédure judiciaire ;
- d'élément de base dans l'agrégation de données macro-économiques.

Elle est donc soumise à des lois, règles et conventions qui altèrent peu ou prou l'image économique-financière de l'entreprise.

L'analyste est souvent amené à effectuer des retraitements sur les données comptables trop éloignées de la réalité économique de l'entreprise. Les problèmes les plus délicats

sont liés à l'application des deux principes suivants :

- Le **principe de prudence** qui conduit d'une part à la prise en compte immédiate d'événements **susceptibles** de grever le patrimoine de l'entreprise dans le futur (sous forme de provisions) et qui ne garantit pas d'autre part la fidélité de l'image en raison du traitement **dissymétrique** des plus-values et des moins-values (les pertes de valeur d'un bien ou d'une créance sont enregistrées dès qu'elles apparaissent comme **probables**, par contre, les augmentations de valeur ne peuvent être comptabilisées avant d'être effectivement réalisées.)
- Le **principe de valorisation au coût historique** qui engendre des distorsions sensibles sur certains postes du bilan (en particulier terrains et constructions) par rapport à une évaluation à leur valeur actuelle

2.3: Le diagnostic financier se base sur les valeurs de référence

La formulation d'un jugement sur les performances et la situation financière d'une entreprise ne peut se faire uniquement sur les valeurs instantanées des indicateurs économiques et financiers ; elle **nécessite** une comparaison avec des valeurs de référence qui peuvent être :

- des données de la même entreprise issues de périodes antérieures (comparaison chronologique) ;
- des données instantanées d'autres entreprises présentant des caractéristiques économique-financières comparables (comparaison spatiale) ;
- des données prévisionnelles de la même entreprise (analyse des écarts prévisions-réalisations).

Conclusion : Les objectifs poursuivis par le diagnostic économique et financier dépendent à la fois de la nature des informations recueillies et des préoccupations de ceux qui réalisent le diagnostic.

On remarquera que les objectifs ont évolué au gré des transformations du système financier.

Par ses objectifs et ses préoccupations, le diagnostiqueur financier n'est pas très éloigné du policier qui découvre qui a tué, de l'œnologue qui révèle, par une simple dégustation, l'origine d'un vin.

CHAPITRE 2 : LES METHODES DU DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER

On ne soulignera jamais assez que le diagnostic financier n'est pas un processus automatique, ni standardisé, en réalité c'est une approche souple adaptée aux besoins d'une situation donnée. Chaque directeur financier, analyste d'une société, conseiller financier ou professeur, construit et conduit son travail à sa guise, en intégrant dans sa démarche des paramètres et des méthodes que tel autre ne retient pas nécessairement.

Dans ce chapitre, nous présenterons dans une première section, les méthodes de deux auteurs que nous avons sélectionnés et en section 2, la méthode qui va nous permettre de conduire notre travail.

SECTION 1 : PRESENTATION DE QUELQUES METHODES DU DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER

Dans cette section, nous allons faire une présentation de quelques méthodes de diagnostic financier. Cette présentation n'est pas exhaustive, chaque diagnostiqueur conduira son analyse selon un objectif à atteindre. Les méthodes sont les suivantes :

- Le diagnostic économique et financier suivant la méthode des concepteurs du SYSCOA
- Le diagnostic financier selon HENRIET

1.1 : Le diagnostic économique et financier suivant la méthode des concepteurs du SYSCOA

Les traits caractéristiques de l'analyse financière sont livrés par la onzième partie du SYSCOA à travers ses chapitres.

- Le premier chapitre interpelle sur les limites de l'information apportée par les états financiers qui doit chercher de solides appuis dans :

- l'analyse du marché et de l'environnement concurrentiel de l'entreprise ;
- l'étude de la stratégie des dirigeants et celle des ressources humaines de l'entreprise.

L'information apportée par les états financiers est basée sur les relations entre indicateurs économiques et financiers d'une part et des comparaisons dans le temps d'autre part.

Dans le temps, on observera l'évolution dans les états financiers successifs, trois ans au

moins, en général. Dans l'espace, il s'agira de comparer les entreprises de la même branche ou du même secteur d'activité. Ces comparaisons se font grâce aux « ratios »

La démarche du Système Comptable Ouest Africain quant au diagnostic économique et financier privilégie une approche plus économique.

Nous retiendrons deux points essentiels :

- l'étude de l'entreprise
- les éléments de l'analyse

A L'étude de l'entreprise

Cette étude fera la distinction entre

- l'activité de l'entreprise exprimée par les opérations d'exploitation, de caractère récurrent, et les activités hors exploitation ordinaires.
- la situation de l'entreprise qui en est la résultante, sera analysée en statique (Bilan) puis en dynamique (TAFIRE.)

En outre, pour une raison de fond, il faut distinguer entre :

- l'aspect économique, combinaison plus ou moins efficiente des facteurs de production, sans prise en considération des modes de financement ;
- l'aspect financier, qui fait intervenir les différents modes de financement de l'entreprise, leur coût et la stratégie qui en organise la répartition, et qui s'attache particulièrement au suivi des flux monétaires.

B Les éléments de l'analyse

L'analyse portera sur les moyens économiques, l'activité et les performances, les équilibres financiers ainsi que la dynamique économique et financière.

a. Moyens économiques mis en œuvre

A ce niveau seront analysés, les moyens matériels et humains ainsi que le besoin de financement.

- Équipement productif, correspondant à la fonction commerciale et/ ou industrielle de l'entreprise.
- Effectif moyen utilisé
- Besoin de financement (ou BFR) constaté qui, additionné à l'équipement productif, forme le

« capital économique d'exploitation »

La Banque de France définit le capital économique comme étant « les immobilisations corporelles brutes utilisées dans l'exploitation augmentées du besoin en fonds de roulement d'exploitation » (HENRIET, 1995 : 16)

b. Activités et performances économiques

A ce niveau de l'analyse sont mises en évidence les forces et faiblesses de l'entreprise en termes de performance et de résultat à travers :

- Le chiffre d'affaires
- La marge brute sur marchandise, sur matière...
- La production économique brute : Vente + Production stockée + production immobilisée
- La valeur ajoutée
- L'excédent brut d'exploitation
- Le résultat d'exploitation

c. Performances financières

Leur appréciation repose sur la détermination des charges financières, du résultat net global, de la capacité d'autofinancement globale (C.A.F.G) et des dividendes distribués

d. Equilibres financiers

L'équilibre financier à MLT est assurée par :

- le FRNG
- l'indépendance financière

e. Dynamique économique et financière

La dynamique s'apprécie à travers :

- l'évolution du chiffre d'affaire et de ses composantes
- l'évolution de l'E.T.E
- le .B.F.E
- les équilibres du TAFIRE

1.2 : Le diagnostic financier selon HENRIET

Alain HENRIET réalise dans son ouvrage « Le DIAGNOSTIC FINANCIER » paru aux éditions Casteilla, le diagnostic financier en trois (3) phases :

- Identification des objectifs du diagnostic
- Collecte et traitement de l'information pour produire des indicateurs financiers pertinents.
- Formulation des conclusions

1.2.1 : Identification des objectifs du diagnostic

A ce niveau, il lie le déclenchement du diagnostic financier aux évènements suivants :

- à un contexte de crise (forte chute des résultats, des difficultés chroniques de paiement, la faillite d'un client essentiel etc...). L'analyse sera orientée vers les difficultés observées et l'on privilégiera soit l'étude de la rentabilité soit l'étude de la solvabilité.
- à la préparation d'une décision qui engage l'avenir de l'entreprise ou au contrôle périodique par les dirigeants, l'expert comptable, le commissaire aux comptes. Dans ce cas, l'analyse sera basée sur l'activité et la situation financière.

1.2.2 : Collecte et traitement de l'information pour produire des indicateurs financiers pertinents.

A partir des informations comptables ou extra-comptables, on va construire des indicateurs d'analyse. Ces indicateurs sont souvent globaux (agrégation de masse financière ou de résultats), différentiels (tableau de flux) ou référentiel (ratios.)

Le sens critique du diagnostiqueur est primordial dans cette tâche afin :

- d'éviter l'inflation d'indicateurs (souvent synonyme de perte de temps et de coûts excessifs) ;
- d'assurer la cohérence des éléments mis en correspondance : on raisonne sur des valeurs brutes ou des valeurs nettes, des montants hors taxe ou des montants TTC...

1.2.4 :Formulation des conclusions

A ce niveau, s'il s'agit d'un diagnostic effectué dans un contexte de crise, on cerne les causes des difficultés rencontrées, on se prononce sur les perspectives d'évolution et on formule des recommandations sur les mesures à prendre. Tandis que dans le cas d'un « check-up », on identifie les points forts et les points faibles de l'entreprise, pour proposer des stratégies propres à renforcer les premiers et atténuer les seconds.

Il y a presque autant de modèles d'analyse financière qu'il y a d'analystes et de préoccupations d'analyse. Dans le cadre de notre étude nous allons adopter une démarche qui sera développé dans la section suivante.

SECTION 2 : LA METHODE UTILISEE

La méthode que nous proposons et sur laquelle s'appuiera notre travail recommande de faire l'analyse sur la base du bilan financier. Elle est constituée de trois points essentiels :

- Analyse du risque économique
- Analyse de l'activité et de la rentabilité
- Analyse de la structure financière

2.1 : Analyse du risque économique

L'analyse du risque économique va porter sur les éléments suivants :

- **Structure organisationnelle** : Adaptée ? Cohérente ? Efficace ?
- **Dirigeants** : Compétents ? Sérieux ? Dynamiques ? Problèmes de succession ?
- **Capital** : Géographie ? Actionnaire responsable ? Mésentente ? Minorité de blocage ?
Appartenance à un groupe familial ou international ?
- **Forme juridique** : Sûre ? Peu sûre ? (Société civile, exploitation personnelle, SARL, SA)

- **Produit** : Qualité, Contraintes d'exploitation ? Périssables ? Large marché ? Exportable ?
- **Marchés** : Porteurs ? Concurrentiels ? Risque clientèle? Bonne dimension ?
Perspectives ?
- **Structure de distribution** : Adaptable ? Rigide ? Moyens humains lourds ?
Immobilisations lourdes ?
- **Croissance à long terme** : projet d'entreprise ? Perspectives d'avenir optimistes ?
Stratégies ?

2.2 Analyse de l'activité et de la rentabilité

L'appréciation du niveau d'activité et rentabilité se réalisent à travers le compte de résultat. Les postes du compte de résultat sont pris un à un, suivant une certaine logique, afin de mettre en évidence les clignotants dans l'étude de la santé financière de l'entreprise. C'est la présentation en SIG qui permet de dégager les indicateurs d'activité et de rentabilité. (MEUNIER-ROCHER, 1995 : 143)

2.2.1 : Les principaux indicateurs de l'activité et de la rentabilité

- Le chiffre d'affaires
- La Marge commerciale
- La Production de l'exercice
- La Valeur ajoutée
- L'Excédent brut d'exploitation (EBE)
- Le Résultat d'Exploitation
- Le Résultat des activités ordinaires (ou Résultat courant)
- Le Résultat Net (RN)
- La Capacité d'autofinancement
- L'autofinancement
- L'Excédent de trésorerie d'exploitation

2.2.2 : Les principaux ratios d'activité et de rentabilité

Les ratios mettent en rapport certains éléments de la structure avec ceux de l'activité et de la rentabilité ou inversement. Ils sont donc le rapport de rapports de grandeurs significatives. (BALDE, 1999 : 36)

-Taux de marque : Marge commerciale / Vente de marchandises

Ce ratio est sensible à la fois aux variations de prix de vente et aux variations de coût d'achat. Il varie considérablement selon les secteurs.

-Taux de valeur ajoutée

Valeur ajoutée / Production de l'exercice

Ce ratio mesure :

- Dans l'absolue, la structure de production de l'entreprise, qui aura elle-même une incidence déterminante sur les besoins de financement ;
- En variation d'une année sur l'autre, la contribution plus ou moins grande des facteurs de production à l'activité de l'entreprise

-Coût et productivité du personnel

- Coût (en milliers. de francs) = Charges de personnel / Effectif moyen

Les intermédiaires ne sont repris ni au numérateur ni au dénominateur.

- Productivité (en milliers de francs) = Chiffre d'affaires / Effectif moyen

Ici il s'agit de la productivité apparente ne tenant pas compte de la sous-activité éventuelle de l'entreprise. Les intermédiaires ne sont pas repris au dénominateur.

-Rentabilité d'exploitation (en %) : Excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaires

Il mesure le niveau relatif de résultat, indépendamment de la politique financière, de la politique d'investissement, de l'incidence des éléments exceptionnels.

-Rentabilité finale (en %) : Résultat de l'exercice / Chiffre d'affaires HT

En principe ce ratio, c'est assez faible, mais stable lorsqu'il s'agit d'affaires de négoce (de l'ordre de 1 à 2 %.) Il est souvent élevé, mais aussi plus variable dans le cas d'affaires industrielles (5% est déjà un niveau satisfaisant.)

-Rentabilité financière (en %) : Résultat de l'exercice / Capitaux propres

Ce ratio est appelé également rentabilité des capitaux propres. Il n'est significatif que pour les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés, et est d'une grande importance pratique pour les actionnaires ou les investisseurs potentiels, puisqu'il mesure la rentabilité de leur investissement.

.2.3 : Analyse de la structure financière

Pour l'analyse de la structure financière, le document central est le bilan. L'évaluation des « grandes masses » du bilan et l'étude des relations qui existent entre elles et leurs composantes principales constituent l'analyse de la structure financière. Cette analyse permet de porter un jugement sur les équilibres financiers fondamentaux.

2.3.1 : Le bilan financier

Selon RICHARDSON(janvier 2003 :16) ,devant le nombre de chiffres et de lignes que comporte un bilan, il faut, pour les besoins de l'analyse, synthétiser en regroupant dans une même enveloppe les éléments homogènes. Puisque le fondement de l'analyse bilantielle étant l'étude de la solvabilité, et donc de la synchronisation du rythme des décaissements, les reclassements doivent permettre de mettre en évidence la maturité des encours du bilan, c'est à dire :

- ❖ Le degré de liquidité des éléments de l'ACTIF
- ❖ Le degré d'exigibilité des éléments du PASSIF

2.3.1.1 : Le contenu de certains postes du Bilan Financier

A. L'Actif du Bilan Financier

MASSIERA (2001 : 93), présente l'actif du bilan financier en trois grandes masses

- L'actif immobilisé
- L'actif circulant
- La Trésorerie-Actif

- L'actif immobilisé

Cette masse du bilan regroupe tous les éléments destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise et ne se consommant pas par le premier usage. Leur durée d'utilisation est, à priori, supérieure à 1 an.

- L'actif circulant

Il regroupe l'ensemble des éléments d'actif, qui, en raison de leur destination ou de leur nature, ont vocation à se transformer au cours du cycle d'exploitation : il s'agit des stocks et des créances d'exploitation et empois assimilés.

- La Trésorerie-Actif

Elle regroupe l'ensemble des disponibilités, ou encore les emplois de trésorerie, c'est-à-dire l'ensemble des espèces ou des valeurs assimilables à des espèces, et d'une manière générale, toutes les valeurs qui, en raison de leur nature, sont immédiatement convertibles en espèces pour leur montant nominal.

B. Le Passif du Bilan Financier

Il décrit les ressources de l'entreprise. Les trois masses retenues sont : les ressources stables, le passif circulant, et la trésorerie -passif

- Les Ressources Stables

Les ressources stables sont donc la somme des « capitaux propres et ressources assimilées » ainsi que les « dettes financières et ressources assimilées » :

→ L'apport initial des propriétaires :

le capital social

[Réserves

[Report à nouveau

[Résultat de l'exercice

[Provisions

[Amortissements

→ L'autofinancement dégagé

Par l'activité de l'entreprise :

→ Les apports extérieurs non remboursables :

Subvention

d'équipements

Si le montant des comptes d'associés est stable, il est d'usage de les reclasser dans les Fonds Propres Nets.

→ Les dettes financières et ressources assimilées

Deux reclassements sont fréquemment réalisés :

- la réintégration dans les dettes financières de leur part à CT ;
- le reclassement dans ce poste de certaines dettes à CT ayant un caractère de dettes financières du fait de leur maintien sur plusieurs exercices comptables.

- Le passif circulant

Il regroupe l'ensemble des dettes à court terme qui en raison de leur destination ou de leur nature, ont vocation à financer le cycle d'exploitation, ou les ressources assimilées HAO.

- La trésorerie -Passif

Cette rubrique regroupe l'ensemble des ressources de trésorerie, ou encore l'ensemble des concours bancaires de trésorerie

Tableau N°1 : Schéma du bilan financier

	ACTIF	PASSIF	
ACTIF CIRCULANT	Actif Immobilisé	Capitaux Propres	RESSOURCES STABLES
	Actif circulant	Dettes financières et Ressources assimilées	DETTES EXIGIBLES
		Passif circulant	
	Trésorerie-Actif	Trésorerie-Passif	

Source : Inspiré de Guy RICHARDSON (2003 : 16)

Les trois rubriques principales de l'actif et du passif du bilan financier dans l'analyse se combinent pour donner deux par deux, naissance à trois grandeurs fondamentales.

-le fonds de roulement « Net Global » (FRNG ou FR) : Il compare l'actif immobilisé aux ressources stables

Fonds de roulement = Ressources stables – Actif immobilisé

-le Besoin en fonds de roulement appelé dans le SYSCOA « besoin de financement global » de l'entreprise (BFR ou BFG)

$BFR = BFRE + BFRHAO$

$BFRE = \text{actif circulant d'exploitation} - \text{passif circulant d'exploitation}$

$BFRHAO = \text{actif circulant H.A.O} - \text{dettes circulantes H.A.O}$

-Trésorerie : correspondance Trésorerie - Actif / Trésorerie – passif

$T = \text{Emploi de Trésorerie} - \text{Ressource de Trésorerie}$

2.3.2 : Analyse de l'équilibre financier du bilan

la règle de l'équilibre financier minimum peut s'énoncer ainsi :

Les emplois durables doivent être financés par des ressources stables

A. Le fonds de roulement net global (FRNG)

Un des principes de saine gestion recommande que le FRNG soit positif.

B. Le Besoin en fonds de Roulement (BFR)

a. Le Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)

Il existe un besoin net de financement si les emplois sont supérieurs aux ressources ; il existe un dégagement net, dans le cas contraire.

b. Le Besoin en fonds de roulement hors activité ordinaire (BFRHAO)

Il est issu des opérations de répartition, de financement et d'investissement exceptionnelles de l'entreprise.

c. Trésorerie

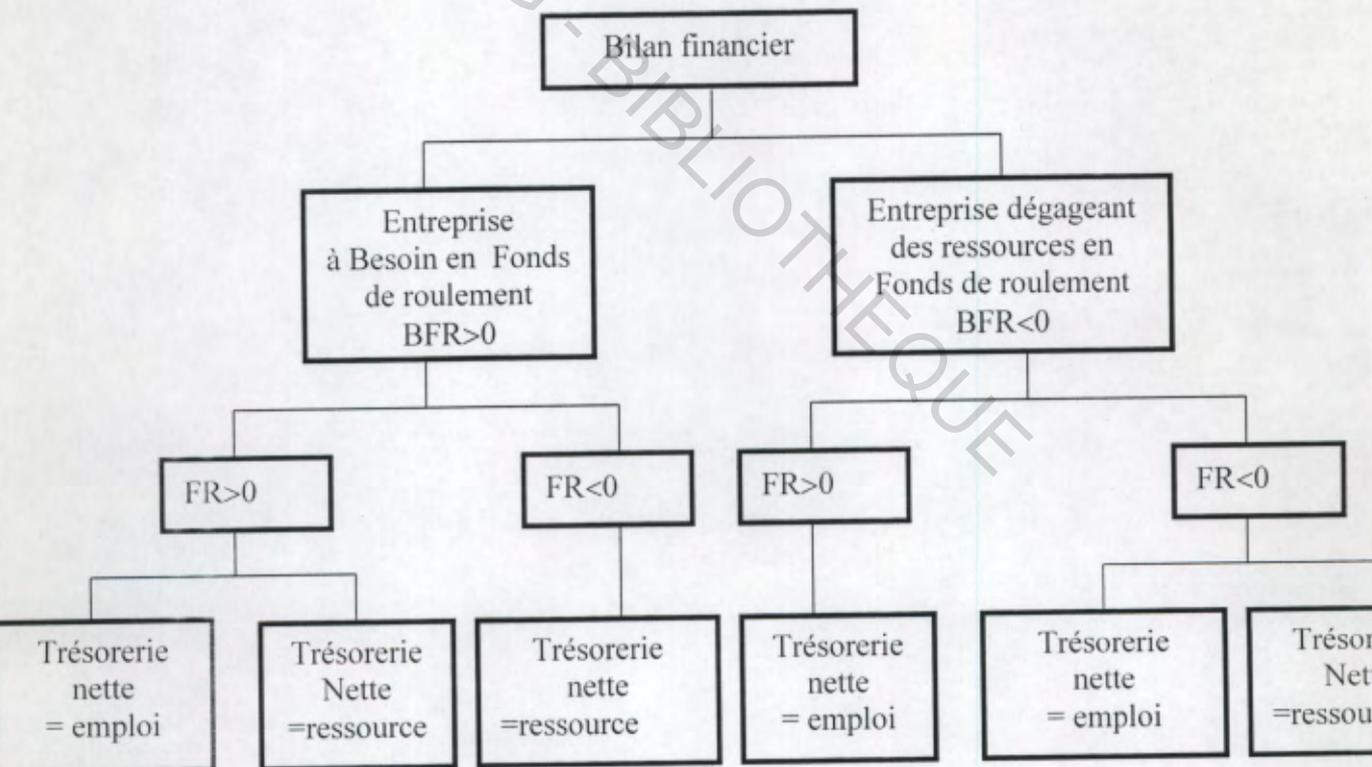
Gérer sa trésorerie signifie donc gérer son fonds de roulement et son besoin en fonds de roulement.

- Si le FR est supérieur au BFR alors la trésorerie nette est un emploi
- Si le FR est inférieur au BFR alors le recours aux crédits de trésorerie permettra de financer les BFR excédentaires.

La trésorerie ressort comme une variable d'ajustement. Elle est le point de friction permettant de réaliser l'équilibre : soit qu'elle accumule les disponibilités si le fonds réel est supérieur au besoin de fonds soit qu'elle se réduise et devienne éventuellement négative (concours bancaires) si le fonds existant ne couvre pas le besoin de fonds.

Nous résumons ce point par la figure suivante

Figure N°1 : L'analyse des différents équilibres financiers



Source : Nous-mêmes

Tableau N°2: Résumé des différents équilibres financiers

Entreprise	Equilibres financiers courants					
A Besoin En Fonds De Roulement	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="padding: 5px;">BFR</td> <td style="width: 40px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">T+</td> <td style="padding: 5px;">FR+</td> </tr> </table> ①	BFR		T+	FR+	<p>Les BFR constatés sont entièrement financés par de ressources permanentes (FR+) dont l'importance permet de dégager des disponibilités dont il convient de rechercher si elles ne recouvrent pas un sous-emploi des capitaux.</p>
BFR						
T+	FR+					
A Besoin En Fonds De Roulement	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 40px;"></td> <td style="padding: 5px;">FR+</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">BFR</td> <td style="padding: 5px;">T-</td> </tr> </table> ②		FR+	BFR	T-	<p>Les BFR sont financés, partie par des ressources permanentes (FR+), partie par un excédent de concours bancaires courants sur les disponibilités. Il convient d'apprécier l'importance du risque bancaire courant.</p>
	FR+					
BFR	T-					
A Besoin En Fonds De Roulement	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="padding: 5px;">FR-</td> <td style="width: 40px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">BFR</td> <td style="padding: 5px;">T-</td> </tr> </table> ③	FR-		BFR	T-	<p>Les concours bancaires courants couvrent une partie des actifs fixes, les BFR et les disponibilités. Cette situation est mauvaise, si elle n'est pas occasionnelle et exige de reconsidérer les structures de financement.</p>
FR-						
BFR	T-					
A Ressource En Fonds De Roulement	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="padding: 5px;">T+</td> <td style="padding: 5px;">FR+</td> </tr> <tr> <td style="width: 40px;"></td> <td style="padding: 5px;">RFR</td> </tr> </table> ④	T+	FR+		RFR	<p>Les ressources induites par le cycle d'exploitation s'ajoutent à un excédent de ressources permanentes (FR+) pour dégager un excédent de liquidités important dont il est utile de juger s'il ne recouvre pas un sous-emploi de capitaux.</p>
T+	FR+					
	RFR					

<p>A Ressource En Fonds De Roulement</p>	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">FR-</td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">T+</td> <td style="padding: 5px;">RFR</td> </tr> </table> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> 5 </div>	FR-		T+	RFR	<p>Les ressources issues du cycle d'exploitation couvrent un excédent de liquidités ; éventuellement excessives, mais encore une partie de l'actif immobilisé (FR-.) Les fournisseurs et les avances de la clientèle financent le cycle mais aussi une partie des immobilisations. Un renforcement des ressources stables est à examiner.</p>
FR-						
T+	RFR					
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">FR-</td> <td style="padding: 5px;">RFR</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">T-</td> </tr> </table> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> 6 </div>	FR-	RFR		T-	<p>Les ressources permanentes ne couvrent qu'une partie de l'actif immobilisé (FR-) et leur insuffisance est compensée par les fournisseurs, les avances de la clientèle et les concours bancaires courants. La dépendance financière externe de l'entreprise est grande et la structure de financement est à revoir.</p>
FR-	RFR					
	T-					

FR+ : Ressources stables > Actif immobilisé

FR- : Ressources stables < Actif immobilisé

BFR : Stock + créance d'exploitation > dettes d'exploitation

RFR : Stock + créance d'exploitation < dettes d'exploitation

T+ : Disponibilités > concours bancaires courant et soldes créditeurs de banque et organismes financiers

T- : Disponibilités < concours bancaires courant et soldes créditeurs de banque et organismes financiers .

Source Rapport du XXXVII^e congrès national de l'O.E.C : Anne - MARIE KEISER (1998:68)

2. 3.3: Les principaux ratios de la structure financière

Certes, l'analyse du fonds de roulement, des besoins en fonds de roulement et de la trésorerie a déjà permis de se faire une idée de la santé financière de l'entreprise. Mais pour affiner le jugement que l'on souhaite porter sur l'entreprise, l'emploi des ratios s'avère indispensable.

- étude de la structure financière

$$\text{Autonomie financière} = \frac{\text{ressources propres ou capitaux propres}}{\text{Dettes financières}}$$

Ce ratio permet de déterminer si l'entreprise est ou non dépendante des banques. Il doit être supérieur à 1. L'endettement d'une entreprise ne doit pas excéder le montant de ses ressources propres.

$$\text{Capacité de remboursement} = \frac{\text{Dettes financières}}{\text{Capacité d'autofinancement}}$$

Ce ratio de capacité de remboursement suggère que l'encours de dettes financières de l'entreprise ne doit pas dépasser 3 fois sa CAF ; si l'entreprise consacrait la totalité de sa CAF à rembourser ses dettes, ce désendettement ne devrait pas dépasser 3 ans.

$$\text{Financement des immobilisations} = \frac{\text{Ressources stables}}{\text{Actif durable}}$$

Ce ratio doit être supérieur à 1 ; cela signifie que le FR est positif afin que la couverture des emplois par les ressources soit assurée ; d'autant plus que les besoins en fonds de roulement liés à l'exploitation sont élevés.

Dans le cas contraire, l'entreprise est en évidente fragilité. L'augmentation de la valeur du ratio correspond, théoriquement à une amélioration de la structure de financement.

$$\text{Degré de vétusté des immobilisations} = \frac{\text{Amortissements}}{\text{Immobilisations brutes amortissables}}$$

Ce ratio permet de mesurer l'obsolescence des immobilisations. Il fournit de précieux renseignements sur l'état du matériel productif.

Si le ratio est supérieur à 80 %, cela signifie que le matériel est usé ou vieux.

- étude de l'exploitation de l'entreprise

Pour bien analyser l'évolution du BFRE, il convient de calculer les trois ratios :

- délai de rotation des stocks,
- délai moyen de paiement accordé aux clients,
- délai moyen de paiement accordé par les fournisseurs.

$$\text{délai de rotation des stocks de matière première} = \frac{\text{Stock moyen de matières premières}}{\text{cout d'achat des matières premières consommées}}$$

Ce ratio permet d'indiquer la durée de détention en stock des matières premières (en nombre de jours) depuis l'achat jusqu'à leur consommation dans le processus de fabrication. Il doit être comparé dans le temps et par rapport aux entreprises de même activité.

$$\text{délai de rotation des stocks de produits finis} = \frac{\text{Stock moyen de produits finis}}{\text{cout de production de produits finis vendus}} \times 360$$

Ce ratio permet de connaître la durée de détention en stock, des produits finis (en nombre de jours) depuis le jour de mise en stock (fin de fabrication) jusqu'à leur vente.

Il est indispensable de comparer ce ratio dans le temps.

$$\text{délai moyen de paiement accordé aux clients} = \frac{\text{Clients}}{\text{CATTC}} \times 360$$

Ce ratio permet de répondre à la question : **En moyenne, à combien de jours les clients paient-ils ?**

Il est intéressant de comparer ce ratio dans le temps : voir s'il augmente ou diminue. En règle générale, il est préférable qu'il tende à la baisse.

$$\text{délai moyen de paiement consenti par les fournisseurs} = \frac{\text{Fournisseurs-avances et acomptes versés}}{\text{Achats et charges externes TTC}} \times 100$$

Il s'agit de la durée moyenne du crédit fournisseur

Une entreprise s'efforce en général d'obtenir des crédits longs, afin de voir diminuer d'autant les BFR.

- étude de la liquidité

Les trois ratios suivants sont calculés comme si l'entreprise allait être vendue ou liquidée. Cette optique liquidative permet aux tiers de mesurer les risques de non-paiement encourus dans leurs rapports avec ladite société.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Trésorerie-actif}}{(\text{Passif circulant})+(\text{Trésorerie-passif})}$$

En général, l'argent disponible ne permet pas de financer la totalité des dettes à court terme d'où ratio inférieur à 100 %.

$$\text{Ratio de liquidité relative} = \frac{(\text{Créances et emplois assimilés à CT})+(\text{Trésorerie-actif})}{(\text{passif circulant})+(\text{Trésorerie-passif})}$$

Le ratio de liquidité relative n'est à calculer que si le ratio précédent de liquidité immédiate est inférieur à 100 %. Normalement, il doit être proche de 100 %. En effet pour, pour éviter des problèmes de trésorerie, il est préférable que ce ratio avoisine les 100 % afin de pouvoir toujours faire face aux échéances des fournisseurs.

Si le ratio est inférieur à 100 %, il faut calculer le ratio de liquidité générale.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{(\text{Créances et emplois assimilés à CT})+(\text{Trésorerie-actif})+\text{Stock}}{(\text{Passif circulant})+(\text{Trésorerie-passif})}$$

Ce ratio doit être supérieur à 100 %.

CONCLUSION: Nous allons conclure ce chapitre, en disant que tel un médecin généraliste face à son patient, l'analyste financier se doit de porter un diagnostic sur la situation de l'entreprise avant d'envisager l'ensemble des décisions financières qu'il aura à prendre. Ce qu'il importe de retenir, c'est que toute analyse financière doit être structurée en fonction de sa finalité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

Après la revue de littérature qui nous a permis de bâtir le cadre théorique de notre étude, nous allons à présent expliquer la méthodologie qui va nous servir pour la conduite de notre travail. Nous allons ensuite décrire les procédures de collecte des données recueillies ainsi que la manière dont elles seront analysées.

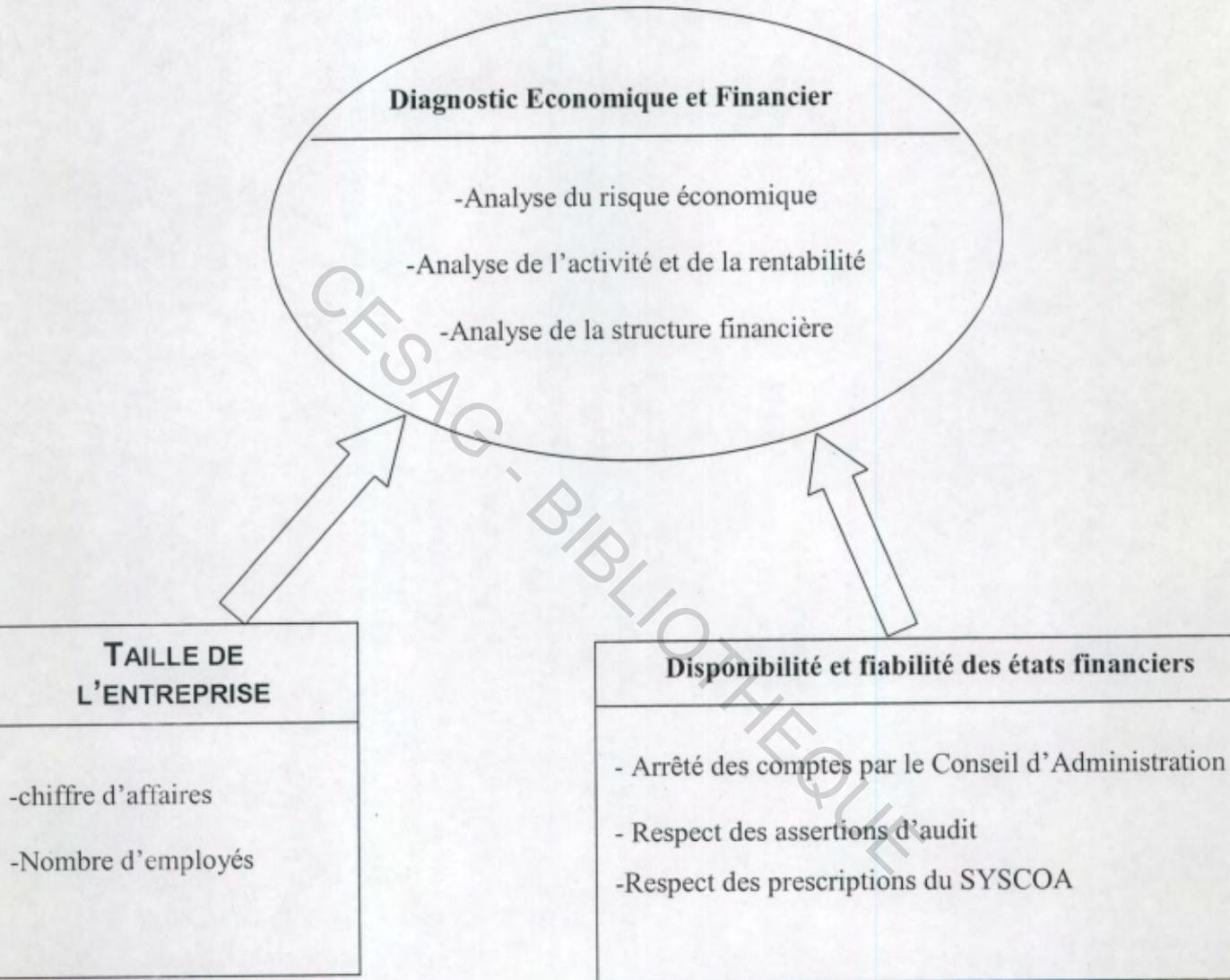
SECTION 1 : LE MODELE D'ANALYSE DU DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DE LA D.E.A

Nous ferons la schématisation de notre modèle. Il s'agira pour nous de présenter les différentes variables indépendantes qui influencent le diagnostic économique et financier qui va être la variable dépendante.

CFEASAG - BIBLIOTHEQUE

1.1: Schéma du modèle d'analyse

Figure N°2 : Le modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes à partir de la revue de littérature

1.2: Définition opérationnelle des variables

Notre modèle compte une variable dépendante et deux variables indépendantes. Les différents éléments que sont la taille de l'entreprise, la disponibilité et la fiabilité des états financiers, vont avoir une influence sur le diagnostic économique et financier de la D.E.A.

1.2.1 : la variable dépendante

Nous avons retenu le diagnostic financier de la D.E.A. comme variable dépendante, car sa réalisation est fonction de l'analyse des variables citées ci-dessus. Il nous permettra de faire le bilan de santé de la D.E.A.

1.2.2 : Les variables indépendantes

Ces variables qui ont une influence sur le diagnostic financier sont :

- La disponibilité et la fiabilité des états financiers car un bon diagnostic va fortement dépendre de la qualité et l'accessibilité aux informations financières.
- La taille de l'entreprise car la simplicité ou la complexité du diagnostic économique et financier dépendra de celle-ci.

1.2.3 : Les indicateurs et mesures des variables retenues

Il s'agira de définir les indicateurs propres à chaque variable et de fournir l'unité de mesure de chaque indicateur.

Nous le ferons sous forme de tableau

Tableau N°3 :Les indicateurs et leurs mesures

Variables	Indicateurs	Mesures
Diagnostic économique et financier	<ul style="list-style-type: none"> Analyse du risque économique 	-Structure organisationnelle -Dirigeants -Capital -Forme juridique -produit -Marchés -Structure de distribution
	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de l'activité et de la rentabilité 	-Chiffre d'affaires -production de l'exercice -Valeur ajoutée -Marge brute sur matière -Excédent brut d'exploitation -Résultat d'exploitation -Résultat courant -Résultat net -capacité d'autofinancement -Autofinancement -L'excédent de trésorerie d'exploitation -Taux de valeur ajoutée -Rentabilité d'exploitation -Rentabilité finale -Rentabilité financière -Intensité capitalistique

Source :Nous-mêmes

Tableau N°3 : Les indicateurs et leurs mesures (Suite)

Variables	Indicateurs	Mesures
Diagnostic économique et financier (Suite)	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de la structure financière 	<ul style="list-style-type: none"> -Fonds de roulement -Besoin en fonds de roulement -Trésorerie -Capacité de remboursement -Financement des immobilisations -Crédit moyen accordé aux clients -Crédit moyen consenti par les fournisseurs -Délai de rotation des stocks -ratio de liquidité immédiate - ratio de liquidité relative - ratio de liquidité générale
Disponibilité et fiabilité des états financiers	<ul style="list-style-type: none"> Arrêté des comptes par le Conseil d'Administration 	-Dépôt à la DIRECTION DE LA PREVISION ET DE LA STATISTIQUE
	<ul style="list-style-type: none"> Respect des assertions d'audit Respect des prescriptions du SYSCOA 	-Opinion du commissaire aux comptes
Taille de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Chiffre d'affaires selon les descriptions du SYSCOA 	<ul style="list-style-type: none"> -Entreprise moyennes ou grandes (système normal avec CA > 150 Millions) -Petites entreprises (Système comptable allégé avec CA compris entre 50 et 100 Millions) -Très petites entreprises (système minimal de trésorerie avec CA < 50 Millions)
	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'employés 	<ul style="list-style-type: none"> 1 à 30 personnes pour les petites entreprises -31 à 200 personnes pour les moyennes entreprises - plus de 200 personnes pour les grandes entreprises

SECTION 2 : LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES

Il s'agit de tous les procédés que nous avons utilisés pour obtenir les informations nécessaires à la réalisation de notre étude de même que leur analyse.

2.1 : La collecte des données

Il s'agit de toute la documentation et des informations nécessaires à l'étude. Plusieurs sources ont permis de collecter des informations pour la phase pratique de l'analyse.

2.1.1 : Les outils de collecte des données

Notre choix s'est porté sur trois outils : le stage pratique au sein du cabinet, le guide d'entretien et l'analyse documentaire.

a) Le stage pratique au sein du cabinet

Au cours de ce stage, nous avons été amenés à conduire la mission de commissariat aux comptes de la D.E.A. Et donc nous avons disposé des certaines informations nécessaires à notre étude. Ces informations étaient contenues dans les états financiers de 2000 à 2002, ainsi que dans le dossier permanent.

b) Le guide d'entretien

Nous avons choisi d'élaborer un guide d'entretien destiné particulièrement au DAF de la société Afric – grain qui a en charge la responsabilité financière de la D.E.A. Il était pour nous le seul interlocuteur privilégié. Ce guide comporte quelques questions ouvertes et, quelques questions fermées.

Ce guide a porté sur l'expérience de l'entreprise en matière d'élevage des poulets, les menaces du marché, les informations financières, la concurrence, le circuit de distribution, le patrimoine de l'entreprise etc.

c) L'analyse documentaire

L'analyse documentaire a consisté à collecter des données au niveau de Internet et à nous rendre à la DIRECTION DE LA PREVISION ET DE LA STATISTIQUE pour l'obtention de la banque de données économiques et financières (industries de l'élevage de volailles), en outre, les bilans de 2000 à 2002 ont fait l'objet d'une exploitation.

2.2 : L'analyse des données collectées

L'analyse des données s'est faite à partir des indicateurs de mesure des différentes dimensions. Ces ratios sont présentés dans le schéma du modèle d'analyse.

CONCLUSION :

Pour cette première partie, retenons que l'ensemble des informations rassemblées sur la situation financière doit faire l'objet d'une interprétation et d'une synthèse (Bruno SOLNIK, 1998 :45). La revue de littérature nous a démontré que porter un diagnostic sur la situation d'une entreprise est un art qui demande une compétence requise dans le domaine. L'analyse et le diagnostic financier ne se limitent pas à l'analyse des états financiers. L'analyse financière est l'analyse d'un point de vue financier d'informations internes et externes à l'entreprise en vue d'éclairer le diagnostic selon l'objectif poursuivi par celui-ci. Nous nous servons de ce cadre théorique pour mener à bien le diagnostic financier de la Divolaise de l'Élevage et de l'Aviculture (D.E.A.)

Les trois chapitres développés dans cette deuxième partie s'articulent de la façon suivante :

- Le premier chapitre présente l'entreprise
- Le deuxième chapitre est consacré au diagnostic financier de la D.E.A (Analyse du risque économique, analyse de l'activité et de la rentabilité et enfin l'analyse de la structure financière
- Enfin le dernier chapitre est consacré aux recommandations.

**DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET
FINANCIER DE LA DEA**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour des raisons de confidentialité, nous avons choisi en lieu et place de la dénomination réelle de la société étudiée et du nom des dirigeants, une dénomination fictive.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

La présentation de l'entreprise se fera à travers trois sections.

Dans une première section nous allons faire l'historique de l'entreprise, ensuite, il s'agira de présenter l'activité et enfin nous donnerons des informations complémentaires.

SECTION 1 : HISTORIQUE

M. Pierre FADJO grand passionné de l'élevage, a décidé de créer une ferme avicole dans laquelle il passait la majeure partie de son temps les jours non ouvrables.

Son exploitation a acquis rapidement un savoir-faire dans le secteur avicole. Cette réussite a favorisé la constitution d'une société anonyme en 2000 dénommée : la Divolaise de l'Elevage et de l'Aviculture (D.E.A)

La D.E.A est une société spécialisée plus précisément dans la production de viande de volaille, d'œufs de consommation de poule et de caille.

A l'heure actuelle, la D.E.A s'est lancée dans la production de viande de porc et la culture d'arbres fruitiers.

Parallèlement, le terrain sur lequel sont construits les bâtiments, est la propriété de M. FADJO qui les loue à une modique somme à la D.E.A.

SECTION 2 : ACTIVITE

La Divolaise de l'Elevage et de l'Aviculture (D.E.A) s'est spécialisée dans la production de viande de volaille et d'œufs de consommation.

Les produits se présentent de la façon suivante :

- Poulets réformés
- poulets de chair
- Œufs de poule
- Œufs de caille
- Lapins

-Pintades

-Fruits et légumes

La société produit également de la viande porcine sur commande, une production destinée principalement aux expatriés et aux touristes.

Le secteur avicole est généralement très concurrentiel avec près de huit entreprises. Mais la DEA, a réussi à se faire une clientèle fidèle. En outre, le poulet de chair sénégalais est depuis quelques années la viande la moins chère sur les marchés, réussissant ainsi à concurrencer les poulets importés.

L'entreprise revend sa production à des boulangeries, des épiceries, des hôtels et à certaines boutiques de stations services.

La D.E.A réalise la totalité de son chiffre d'affaires essentiellement à Dakar et dans sa banlieue.

SECTION 3 : INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

- **Siège social et site de production**

Le siège social de la société est situé dans la banlieue dakaraise.

Au siège social, sont rassemblés les différents services. Compte tenu de la taille moyenne de l'entreprise, elle présente un effectif restreint. Cette équipe consciencieuse, est constituée :

-d'un Gérant

-d'un chef de production Masculin qui a sous sa responsabilité les ouvriers et manœuvres

-d'un chef de production Féminin qui a sous sa responsabilité les ouvrages chargées du plumage des poulets, de leur emballage, du classement des œufs dans les cartons etc.

-d'un secrétaire comptable

-de chauffeurs distributeurs au nombre de quatre

-de dix ouvrières

-d'ouvriers et de manœuvres au nombre de quinze

L'activité de production est exercée sur le même lieu.

- **Commercialisation**

La répartition du chiffre d'affaires de la D.E.A en 2002 est globalement la suivante(en francs CFA) :

❖ Ventes locales de poulets reformés	7 540 477,5
❖ Ventes locales de poulets de chair	123 838 428,8
❖ Ventes locales œufs	114 948 937,5
❖ Ventes locales œufs de caille	426 682,5
❖ Ventes locales diverses (lapins et pintades)	11 126 415
❖ Ventes locales vergers et potagers (arbres fruitiers, manguiers etc.)	79 353,75
❖ Ventes de cuisses et ailes etc.	50 659 568,25
	<hr/>
TOTAL=	308 620 238,3

- **Organisation de l'entreprise**

Réf .Organigramme de la DEA à la page 48

CHAPITRE 2 : LE DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DE LA D.E.A

La recherche et la connaissance de la réalité financière et économique nécessitent une démarche spécifique.

Le diagnostic financier est un instrument à l'usage des managers. Il permet l'examen et l'appréciation critique de l'activité, principalement de la situation financière de l'entreprise et la formulation de valeur qualitative et / ou quantitative.

Ainsi, le diagnostic économique et financier que nous allons mener, repose sur les données fournies par les états financiers annuels de 2000, 2001 et 2002.

La conduite de ce diagnostic économique et financier s'effectuera par :

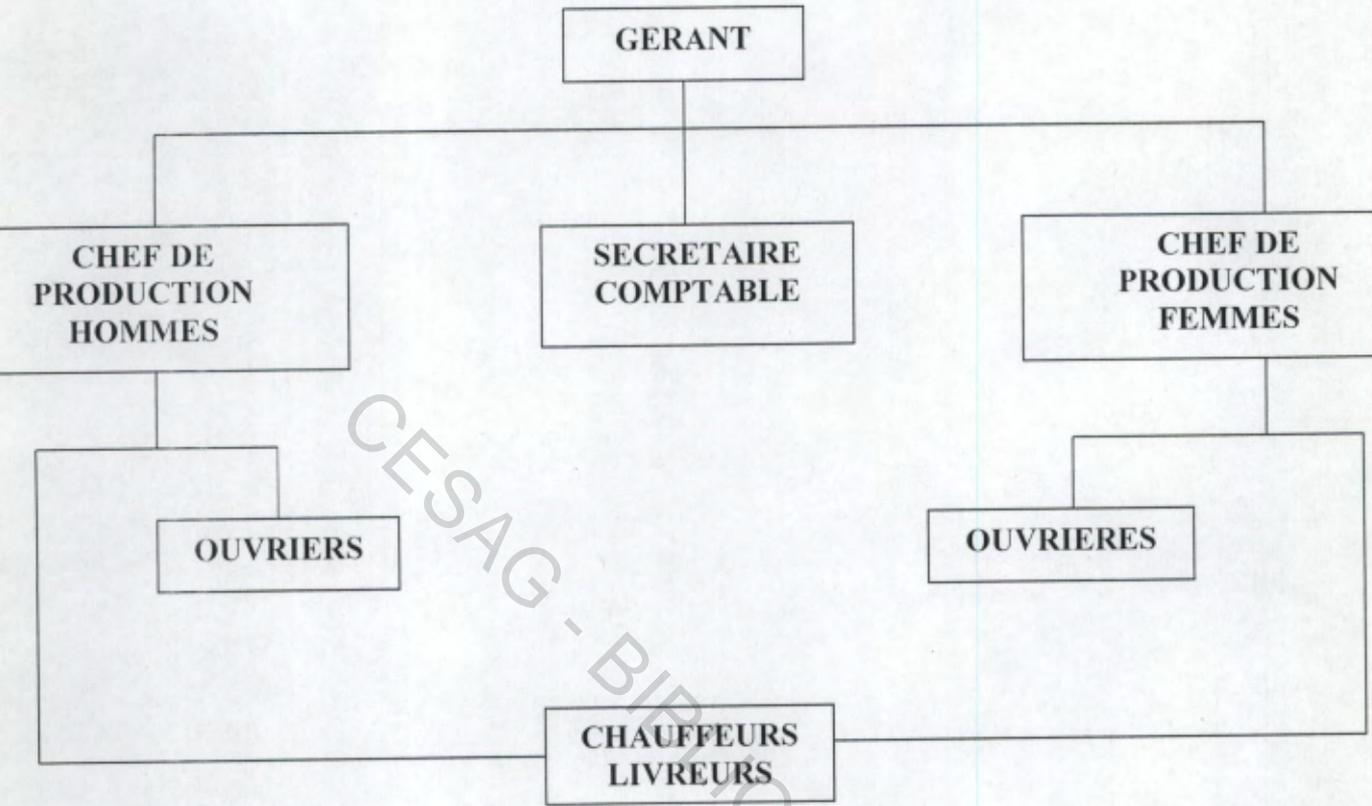
- L'analyse du risque économique
- L'analyse de l'activité et de la rentabilité
- L'analyse de la structure financière

SECTION1 : ANALYSE DU RISQUE ECONOMIQUE

1.1 : Structure organisationnelle

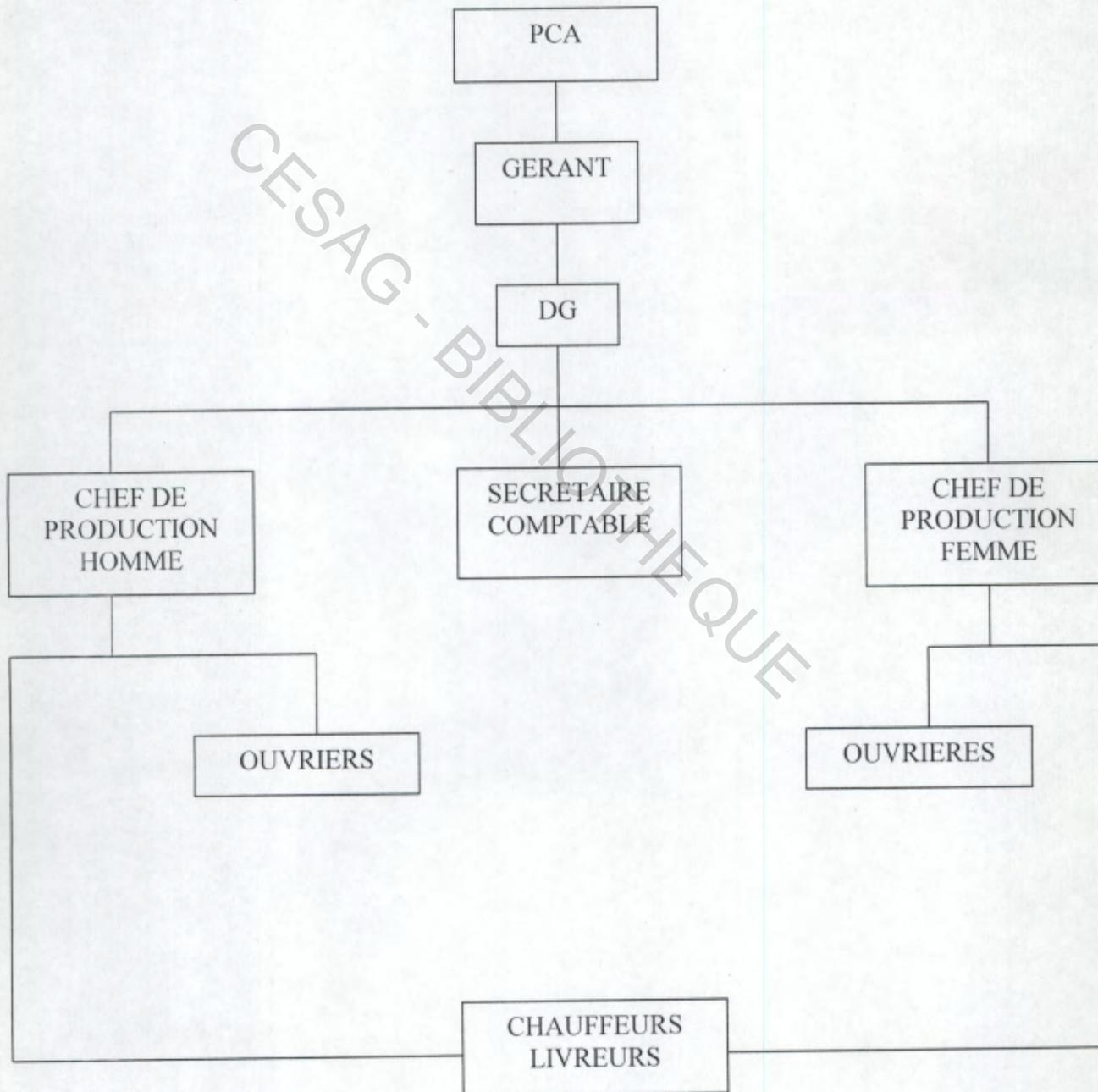
L'organisation de la D.E.A se présente de la façon suivante :

Figure N°3 : Organigramme théorique de la D.E.A



Source : Nous-mêmes

Figure N°4 : Organigramme pratique de la D.E.A



Source :Nous-mêmes

Tableau N°4 : Structure organisationnelle

	Adaptée	Cohérente	Efficace
Structure Organisationnelle	Non	Oui	

Source :Nous-mêmes

COMMENTAIRES

Cette structure n'est pas adaptée du fait de sa forme juridique et du volume du chiffre d'affaires qu'elle réalise. En effet, la D.E.A est une société anonyme ,mais dans laquelle nous notons la présence d'un Gérant. Après un PCA vient directement un DG, et la présence d'un Gérant n'a pas sa raison d'être. Ce n'est pas normal car la présence d'un Gérant n'est prévue que dans l'administration des sociétés à responsabilité limitée (SARL), dans les sociétés en nom collectif (SNC) et dans la société en commandite simple (SCS). En outre, vu l'importance de son chiffre d'affaires, il aurait fallu qu'elle dispose d'un service comptable ou d'une direction administrative et financière. Elle est cohérente du fait de sa petite taille, de la culture ambiante du pays, du niveau d'éducation des employés et l'ensemble des compétences pour satisfaire le client.

1.2 : Dirigeants

Tableau N 5 : Dirigeants

	Compétents	Sérieux	Dynamiques	Problèmes de succession
Dirigeants	Oui	Oui	Oui	Non

Source :Nous-mêmes

COMMENTAIRES

Les résultats bien que déficitaires depuis 2000, année de création de l'entreprise, ont connu une amélioration soutenue dans le temps et la mise en place d'une politique de diversification des produits, permettent de dire que les dirigeants sont compétents. Il faut tout de même noter leur manque de rigueur dans l'augmentation des charges de personnel et la non- maîtrise des coûts de production due à l'absence d'une comptabilité analytique. On peut les qualifier de sérieux en ce sens qu'aucun acte de malversation les concernant n'a été relevé. Leur

dynamisme se remarque à partir de la fidélisation de leur clientèle et le volume de chiffre d'affaires réalisé seulement à Dakar et sa banlieue malgré la rude concurrence des producteurs et importateurs nationaux.

1.3:Capital

Tableau N°6 : Capital

	Géographie	Actionnaire responsable	Mésentente	Minorité de blocage	Appartenance à un groupe familiale ou international
Capital		Yves BAHA	Non	Non	Oui

Source :Nous-mêmes

COMMENTAIRES

La Divolaïse d'Élevage et de l'Aviculture (D.E.A) a un capital de 15 000 000 FCFA.M. Yves BAHA, en sa qualité de Président de conseil d'administration détient 33% des actions, le DG détient 17%, M^{me} SITA avec 16% et le Gérant avec 12% Aucune mésentente n'existe entre les actionnaires.

1.4 :Forme juridique

Créée en 2000, la D.E.A est une société anonyme au capital de 15 000 000 FCFA et elle exerce dans le domaine de la production de viande de volailles, et d'œufs.

1.5 :Produits

Tableau N°7 : Produits

	Qualité	Contraintes d'exploitation	Périssable	Large marché	Exportable	Saisonnier
Produits	Bonne	Non	Oui	Oui	Non	Non

Source :Nous-mêmes

COMMENTAIRES

Les produits de la D.E.A sont d'une bonne qualité et l'entreprise traite avec des clients de

qualité. Les produits sont périssables et la D.E.A pour le moment ne les exporte pas. Ils sont produits et vendus tout au long de l'année.

1.6 : Marchés

Tableau N°8 : Marchés

	porteurs	concurrentiels	Risque clientèle	Bonne dimension	Perspectives
Marchés	Oui	Oui	Non homogène	Bonne	Bonne

Source : Nous-mêmes

COMMENTAIRES

Nous pouvons dire que le marché est porteur du fait de l'augmentation de la production vendue qui est passée de 225.270.561 en 2001 à 308623.613 en 2002. C'est un marché confronté à une forte concurrence à l'intérieur.

Le risque client n'est pas homogène du fait de la diversité des clients (boutiques de stations services boulangeries et hôteliers) et des produits (poulets de chair, œufs de consommation, porcs, etc.) Ces clients sont de bons payeurs par rapport à la moyenne de la profession, où le délai de recouvrement des créances est long, 202 j en 2001 et 254j en 2002. Source : (cf. Annexe : Banque de données économiques et financières)

On peut dire que le risque est faible.

Bonnes perspectives : compte tenu de l'émergence du secteur des industries de l'élevage de volailles et l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise

1.7 : Structure de distribution

Tableau N°9 : Structure de distribution

	Adaptable	Rigide	Moyens humains lourds	Immobilisations lourdes
Structure de distribution	Oui	Non	Non	Non

Source : Nous-mêmes

COMMENTAIRES

La D.E.A possède une structure de distribution adaptée, puisque ses plus gros clients sont les stations-services qui assurent la commercialisation de ses produits.

Le personnel chargé de la distribution représente 12% de l'effectif permanent.

1.8 :Structure de production

Tableau N°10 :Structure de production

	Adaptable	Rigide	Moyens humains lourds	Immobilisations lourdes
Structure de production	Oui	Non	Oui	Oui

Source :Nous-mêmes

COMMENTAIRES

Elle dépend beaucoup de l'extérieur car elle a suffisamment recours à la sous-traitance les immobilisations sont importantes dans cette structure, outre les matériels, il faut noter les immobilisations animales (Pondeuses, Cailles, etc.)

Le personnel dispose d'un savoir-faire dans le domaine de l'élevage.

Sous-conclusion sur le risque économique : L'analyse des différentes données, nous a permis de retenir que la D.E.A est une SA. Elle est administrée par des dirigeants compétents et dynamiques. Les perspectives de marché se présentent bien avec une production de qualité. Mais la structure d'organisation peut constituer un danger. Elle ne suit pas les dispositions de l'OHADA, elle est dirigée par un Gérant comme s'il s'agissait d'une SA

SECTION 2 : ANALYSE DE L'ACTIVITE ET DE LA RENTABILITE

2.1 : Indicateurs d'activité et de rentabilité

Tableau N°11 : Evolution des indicateurs d'activité et de rentabilité

Rubriques	2000	2001	2002
Ventes de produits fabriqués (1)	114 490 820	225 870 561	308 620 238
Travaux, services vendus (2)	7 962 525	-	-
Production stockée ou (déstockage)			
Production immobilisée	721 384	4 014 642	-1 714 041
Achat de matières premières et fournitures liées	-	-	-
	141 256 844	161 526 446	204 644 954
Variation de stock	-11 386 363	-1 121 503	-5 468 863
Marge brute sur matière	-6 695 752	67 237 255	107 730 106
Produits accessoires (3)	-	-	3 375
Chiffre d'affaires (1)+(2)+(3)	122 453 345	225 870 561	308 623 613
Subvention d'exploitation	-	-	-
Autres produits	4 522	21 256	362 353
-Autres achats	26 331 188	32 467 662	27 395 661
Variation de stocks	-1 782 098	735 257	6 333 252
-Transport	176 670	39 285	1 605 101
-Services extérieurs	13 672 858	14 070 104	9 311 134
-Impôts et taxes	14 733 601	14 617 508	13 540 064
-Autres charges	2 262	109 744	105 782
Valeur Ajoutée (VA)	-59 825 711	5 218 951	49 805 040
-Charges de personnel	21 957 642	41 545 536	53 894 165
Excédent brut d'exploitation (EBE)	-81 783 353	-36 326 585	-4 089 125
Reprises de provisions	-	-	-
Transferts de charges d'exploitation	-	-	-
-Dotation aux amortissements et aux provisions	19 906 929	19 442 658	17 916 923

Résultat d'exploitation (RE)	-101 690 282	-55 769 243	-22 006 048
Produits financiers	-	-	-
-Charges financières	149 190	246 494	405 748
Résultat financier	-149 190	-246 494	-405 748
Résultat des activités ordinaires (RAO)	-101 839 472	-56 015 737	-22 411 796
Produits des cessions d'immobilisation	-	-	-
Produits H..A.O	-	-	-
Reprises H.A.O	-	-	-
Transfert de charges H.A.O	-	18 297 287	-
-Valeurs comptables des cessions d'immob.	-	-	-
-Charges H.A.O	-	-	-
-Dotations H.A.O	-	-	-
Résultat H.A.O	-	-18 297 287	-
-Participation des travailleurs			
-Impôt sur le résultat (IMF)		375 000	375 000
Résultat net	-101 839 472	-74 688 024	-22 786 796
Capacité d'autofinancement global	-81 932 543	-36 948 079	- 4 869 873
Autofinancement	-81 932 543	-36 948 079	- 4 869 873
Excédent de trésorerie d'exploitation	-39 058 483	-25 384 480	415 627 581

Source :Nous-mêmes

Les indicateurs du tableau ci-avant ont été calculés selon les principes du SYSCOA

COMMENTAIRE : La DEA du fait de ses résultats déficitaires n'est soumise qu'à l'impôt minimum forfaitaire (IMF).

2.2 : Analyse d'indicateurs d'activité et de rentabilité

Tableau N°12 : Evolution du chiffre d'affaires

Eléments	31/12/2000	31/12/2001	Variation	31/12/2002	Variation
Ventes de produits	114 490 820	225 870 561	97,28%	308 620 238	36,63%
Travaux, services vendus	7 962 525	-	-	-	-
Produits accessoires	-	-	-	3 375	-
Chiffre d'affaires	122 453 345	225 870 561	84,45%	308 623 613	36,63%

Source :Nous-mêmes

COMMENTAIRES :

Le niveau du chiffre d'affaires est de 308 623 613 en 2002, soit une augmentation de 36,63% après une forte augmentation constatée l'année précédente de 84,45%. L'augmentation de 36,63% est due essentiellement à une augmentation des ventes de produits qui représentent 99,99% du chiffre d'affaires. Pour la même période le secteur d'activité a vu son chiffre d'affaires décroître de 3,52% (Source : cf. annexe I compte de résultat)

Tableau N°13 : Evolution de la production de l'exercice

Eléments	31/12/2000	31/12/2001	Variation	31/12/2002	Variation
Production vendue	122 453 345	225 870 561	84,45%	308 623 613	36,63%
Production stockée	721 384	4 014 642	456,51%	-1 714 041	-142,69%
Production immobilisée	-	-	-	-	-
Production de l'exercice	123 174 729	229 885 203	86,63%	306 906 197	33,5%

Source :Nous-mêmes

COMMENTAIRES :

Le niveau de la production est de 306 906 197 en 2002, soit une augmentation de 33,5% par rapport à l'année précédente. Cette augmentation s'explique par la forte demande de poulets de chair et d'œufs de consommation, liée à l'acquisition de nouvelles parts de marché, sans oublier que depuis quelques années le poulet de chair est la viande la moins chère sur les marchés. (Prix moyen en FCFA/KG en 2001, Poulet du pays :1990 ; Poulet de chair :1486 ; Viande de mouton :1812 ; Bœuf avec os :1716 ; Poisson(capitaine) :2456) Cette situation s'explique par le fait que depuis la baisse de leur pouvoir d'achat la tendance des ménages sénégalais a évolué en faveur des produits avicoles.

Tableau N°14 : Evolution de la marge brute sur matière

Eléments	31/12/2000	31/12/2001	Variation	31/12/2002	Variation
Production vendue	122 453 345	225 870 561	84,45%	308 623 613	36,63%
Production stockée	721 384	4 014 642	456,51%	-1 714 041	-142,69%
Production immobilisée	-	-	-	-	-
Achats de matières premières et fournitures liées	141 256 844	161 526 446	14,34%	204 644 954	26,69%
Variation de stocks	-11 386 363	1 121 503	-109,84%	-5 468 863	-587,63%
Marge brute sur matière	-6 695 752	67 237 255	-1104,1%	107 730 106	60,22%

Source : Nous-mêmes

COMMENTAIRES :

Le niveau de la marge brute sur matière est de 107 730 106 en 2002, soit une augmentation de 60,22% par rapport à l'année précédente ; Cela est dû à une réduction des prix d'achat de matières premières et fournitures liées.

Figure N°5 Evolution de la marge brute sur matière

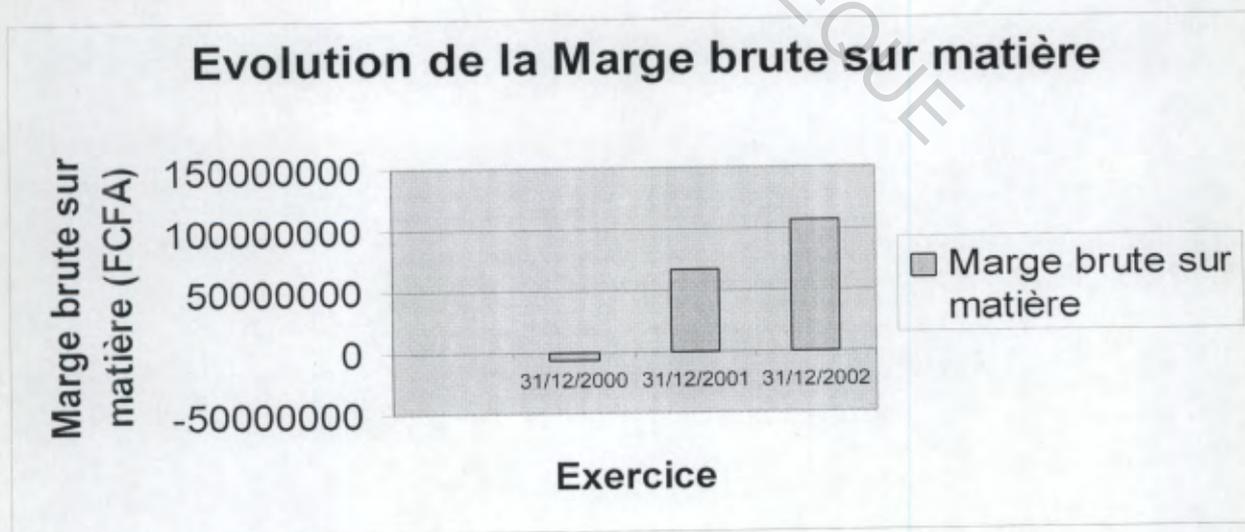


Tableau N°15 : Evolution de la Valeur ajoutée

Eléments	31/12/2000	31/12/2001	Variation	31/12/2002	Variation
Marge brute sur matière	-6 695 752	67 237 255	-1104,1%	107 730 106	60,22%
Productions accessoires	-	-	-	3 375	
Subvention d'exploitation	-	-	-	-	
Autres produits	4 522	21 256	370,05%	362 553	1605,65%
Autres achats	21 331 188	32 467 662	52,20%	27 395 661	-15,62%
Variation de stocks	-1782 098	735255	-141,25%	6 333 252	761,36%
Transports	176 670	39 285	-77,53%	1 605 101	3985,78%
Services extérieurs	13 672 858	14 070 104	2,90%	9 311 134	-33,82%
Impôts et taxes	14 733 601	14 617 508	-0,78%	13 540 064	-7,37%
Autres charges	2 262	109 744	4751,63%	105 782	-3,61%
Valeur ajoutée	-59 825 711	5 218 951	-108,72%	49 805 040	854,31%
VA / Production	-48,56%	2,70%		16,22%	
Charges de personnel /VA	-36,70%	796,05%		108,21%	

Source : Nous-mêmes

COMMENTAIRES :

Le niveau de la valeur ajoutée est de 49 805 040 en 2002, soit une augmentation de 854,31% par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est due à l'augmentation des ventes de l'entreprise consécutive à l'obtention de nouveaux marchés comme évoqué précédemment et le fait de faire la concurrence au niveau des fournisseurs

Le ratio **VA/production** est faible malgré une augmentation passant de 2,70% en 2001 à 16,22% en 2002. Cela prouve qu'elle sous-traite beaucoup, ce qui signifie des achats externes importants, c'est à dire des consommations considérables en provenance des tiers, autrement dit, l'entreprise fait largement appel aux fournisseurs de matières premières dans la production ce qui représente 62% du total général des charges alors que la profession essaie de resserrer avec 58,07%. Par contre, elle a amélioré son ratio par rapport à la profession qui est à 11,7%. Il faut remarquer que le facteur travail : Charges de personnel /VA reste très important dans l'entreprise puisqu'il représente 108,21% de la valeur ajoutée de l'entreprise, tandis que la moyenne de la profession est à 75,5%. Cela s'explique par le fait que, compte tenu de la sensibilité du secteur et de la délicatesse du travail d'élevage de volaille, le secteur emploie un nombre important d'emplois directs et indirects. La DEA dépasse largement la moyenne de la profession et nous n'avons pu rentrer en possession du nombre exact des contractuels qu'elle emploie

Tableau N°16 : Evolution de l'Excédent brut d'exploitation

Eléments	31/12/2000	31/12/2001	Variation	31/12/2002	Variation
Valeur ajoutée	-59 825 711	5 218 951	-108,72%	49 805 040	854,31%
Charges de personnel	21 957 642	41 545 536	89,20%	53 894 165	29,72%
EBE	-81 783 353	-36 326 585	-55,58%	-4 089 125	-88,74%
CA	122 453 345	225 870 561	84,45%	308 623 613	36,63%
EBE / CA	-66,78%	-16,08%		-1,32%	

Source :Nous-mêmes

COMMENTAIRES :

Le niveau de l'EBE est de -4 089 125 en 2002, soit une amélioration en valeur relative de 88,74% suite à une amélioration en valeur relative de 55,58% en 2001. Cet excédent brut d'exploitation négatif provient de l'importance des charges de personnel (augmentation de 29,72% en 2002), ces charges représentent 16,32% du total général des charges, soit le double de celle du secteur (8,30%.) Nous constatons que les recettes ne permettent pas la couverture des charges fixes et cette situation trouve son origine dans la politique commerciale appliquée, les délais d'écoulement des produits sont souvent largement dépassés, c'est à dire qu'au delà de 45 jours les poulets de chair doivent sortir sinon ils engendrent des charges. ; sans occulter une saisonnalité et une forte volatilité des prix de vente. Malgré l'EBE négatif, l'entreprise est en phase de croissance.

Il faut noter que les charges de personnel croissent plus vite que la productivité du personnel. A travers le ratio EBE / CA, nous constatons l'incapacité de l'entreprise à sécréter des excédents destinés à couvrir le coût des capitaux engagés (amortissements). Mais dans l'ensemble ce ratio est en nette amélioration passant de (-66,78%)en 2000, à (-16,08%) en 2001 et (-1%) en 2002.

Figure N° 6 Evolution de l'EBE

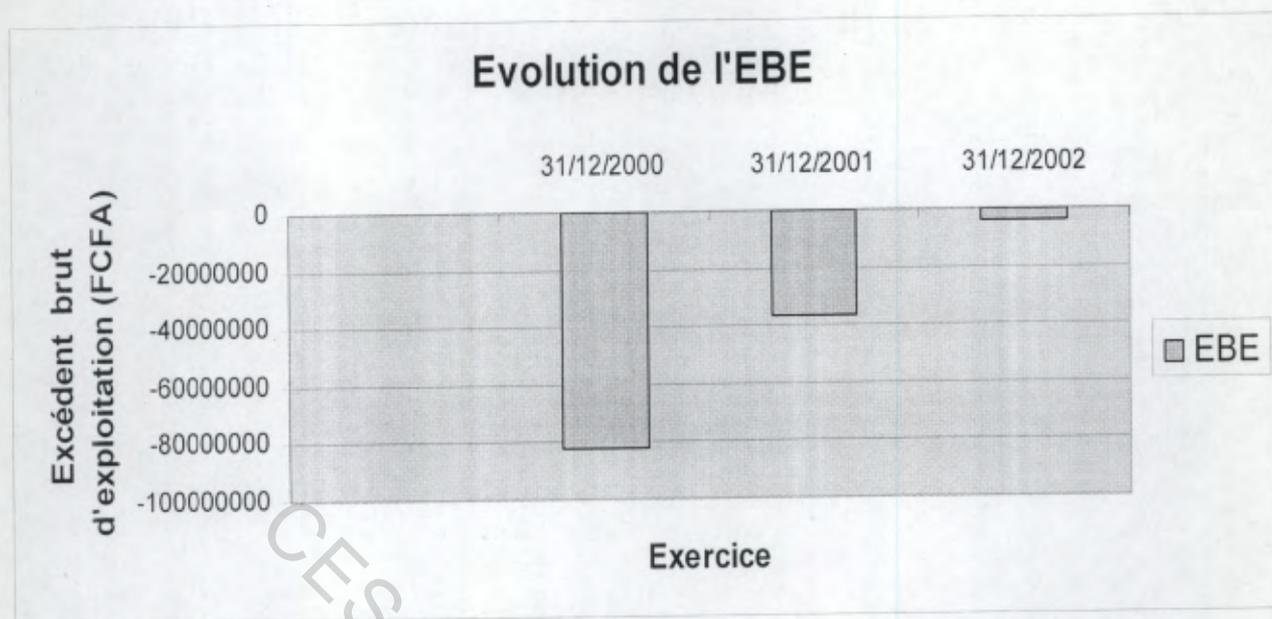


Tableau N°17 : Evolution du résultat d'exploitation

Eléments	31/12/2000	31/12/2001	Variation	31/12/2002	Variation
EBE	-81 783 353	-36 326 585	-55,58%	-4 089 125	-88,74%
(+) Reprise de provision	-	-	-	-	-
(-) Transferts de charges d'exploitation	-	-	-	-	-
(-)dotation aux amortiss. Et aux provisions	19 906 929	19 442 658	-2,33%	17 916 923	-7,84%
Résultat d'exploitation	-101690 282	-55 769 243	-45,15%	-22 006 048	-60,54%

Source :Nous-mêmes

COMMENTAIRES :

Le niveau du résultat d'exploitation est de -22 006 048 en 2002, soit une amélioration en valeur relative de 60,54% par rapport à l'année précédente. Cette amélioration est due essentiellement à l'augmentation de l'excédent brut d'exploitation de 88,74%

Figure N° 7 : Evolution du Résultat d'exploitation

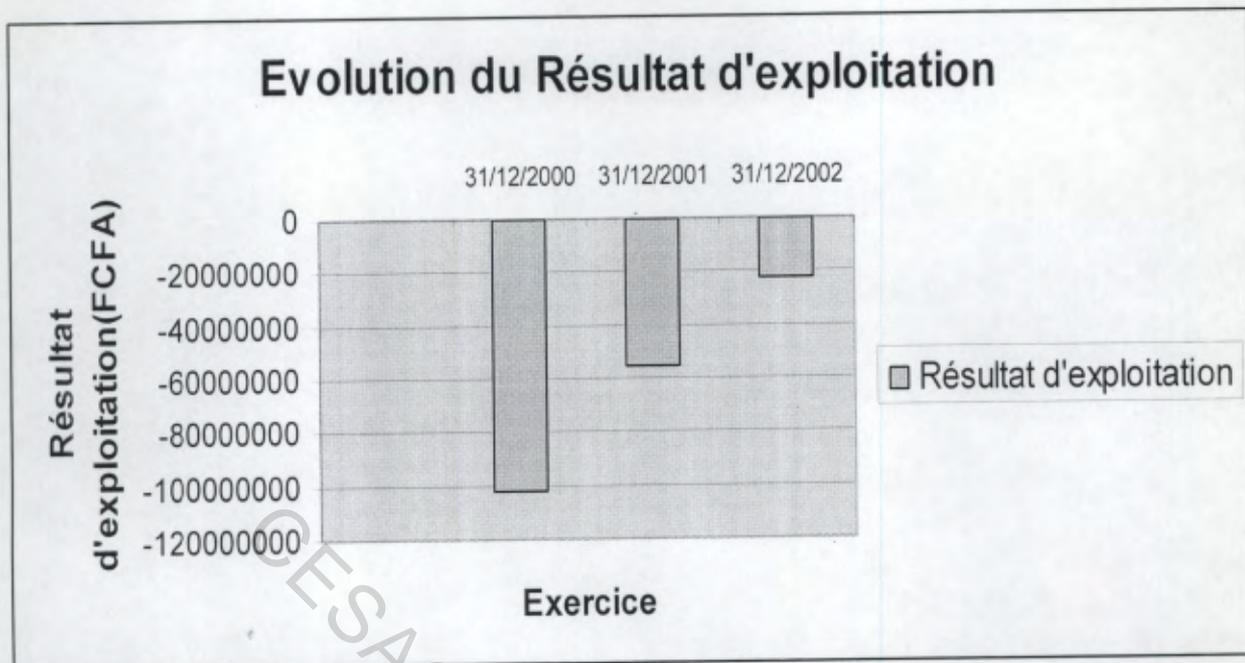


Tableau N°18 : Evolution du résultat courant

Eléments	31/12/2000	31/12/2001	Variation	31/12/2002	Variation
Résultat d'exploitation	-101690 282	-55 769 243	-45,15%	-22 006 048	-60,54%
(+) Produits financiers	-	-	-	-	-
(-) Charges financières	149 190	246 494	65,22%	405 748	60,60%
Résultat courant	-101690 282	-55 769 243	-45,15%	-22 006 048	-60,54%

Source : Nous-mêmes

COMMENTAIRES :

Le niveau du résultat courant est de -22 411 796 en 2002, soit une amélioration en valeur relative de 60,54% par rapport à l'année précédente. Cette amélioration est due à une amélioration du résultat d'exploitation de 60,54%.

Figure N°8 : Evolution du Résultat courant

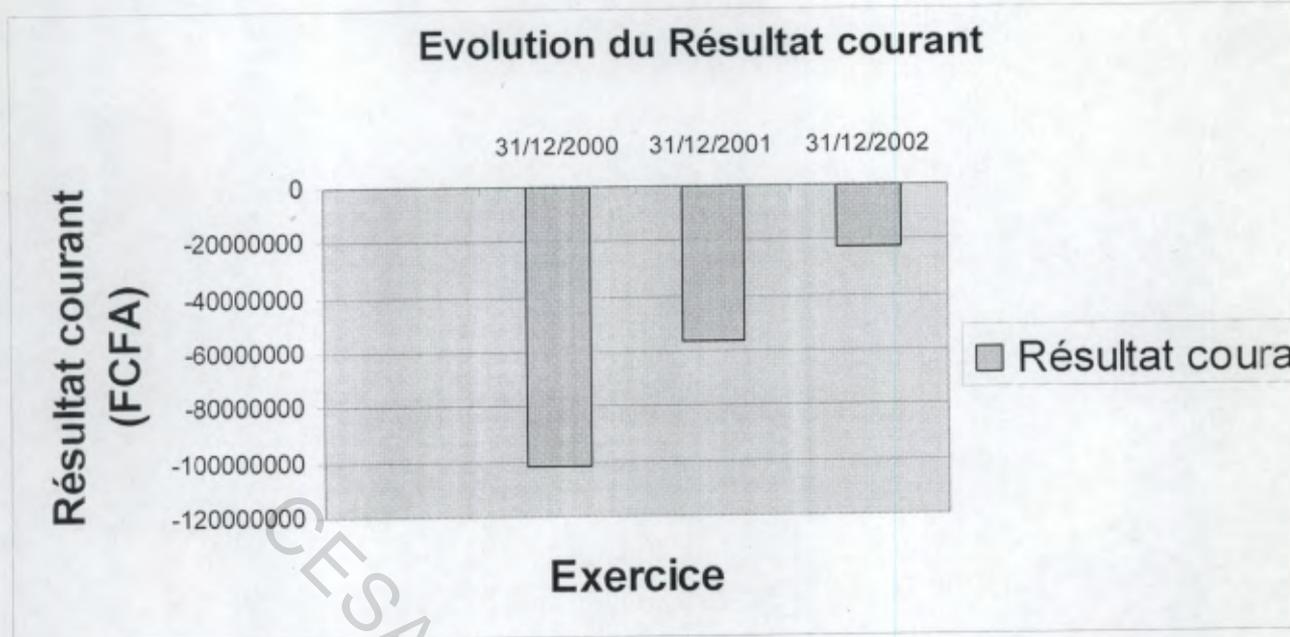


Tableau N°19 : Evolution du résultat net

Eléments	31/12/2000	31/12/2001	Variation	31/12/2002	Variation
Résultat courant	-101 690 282	-55 769 243	-45,15%	-22 006 048	-60,54%
(±) résultat exceptionnel	-	-18 297 287	-	-	-
(-) Participation des travailleurs	-	-	-	-	-
(-) Impôt sur le résultat		375 000		375 000	
Résultat de l'exercice	-101 839 472	-74 688 024	-26,66%	-22 786 796	-69,49%
Résultat net / capitaux propres	-43,07%		-32,35%	-10,39%	
Résultat net / CA	-83,16%	-33,06%		-7,38%	

Source : Nous-mêmes

COMMENTAIRES :

Le niveau du résultat de l'exercice est de -22 786 796 en 2002, soit une amélioration en valeur relative de 69,49% par rapport à l'année précédente. Cette amélioration est la résultante de l'augmentation en valeur absolue du résultat courant de -60,54%.

Le ratio Résultat net / capitaux propres de -32,35% en 2001, passe à -10,39% en 2002,

l'entreprise s'améliore par rapport à la profession qui voit passer son ratio de -197,8% à -189,4% en 2002. Le secteur voit sa rentabilité financière beaucoup plus s'effriter puisque celle-là est négative sur les deux dernières années.

Le ratio Résultat net / CAHT de -33,% en 2001, passe à -7,38% en 2002. Nous constatons donc une nette amélioration, car pour 100F de ventes, l'entreprise perd désormais 7,38F au lieu de 33,06F.

Une perte qui reste toutefois faible dans le secteur puisqu'elle est passée de 3% en 2001 à 1,5% en 2002.

Tableau N°20 : Evolution de la capacité d'autofinancement

Eléments	31/12/2000	31/12/2001	Variation	31/12/2002	Variation
EBE	-81 783 353	-36 326 585	-55,58%	-4 089 125	-88,74%
Transferts de charges d'exploit					
Revenus financiers					
Gains de changes					
Transferts de charges financ.					
Produits H.A.O					
-Frais financiers	149 190	246 494	65,22%	405 748	64,60%
-Pertes de changes					
-charges H.A.O					
-Participation des travailleurs					
-Impôt sur le résultat					
Capacité d'autofinancement	-81 932 543	-36 948 079	-54,90%	-4 869 873	-86,81%
CAF / CAHT	-66,90%	-16,35%		-1,57%	

Source : Nous-mêmes

COMMENTAIRES :

Le niveau de la capacité d'autofinancement est de -4 869 873 en 2002, soit une augmentation en valeur absolue de 86,81% par rapport à l'année précédente. La hausse de la CAF est due à l'augmentation de l'excédent brut d'exploitation (EBE) de 88,74%.

Les CAF malgré leur signe négatif, ont connu une amélioration de 2000 à 2002.

Figure N°9 : Evolution de la capacité d'autofinancement

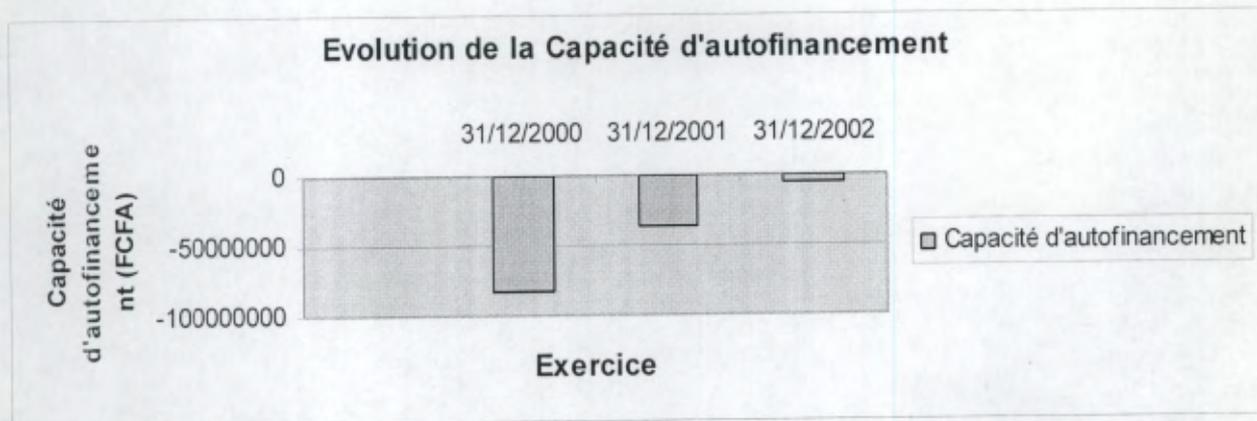


Tableau N°21 : Evolution de l'excédent de trésorerie

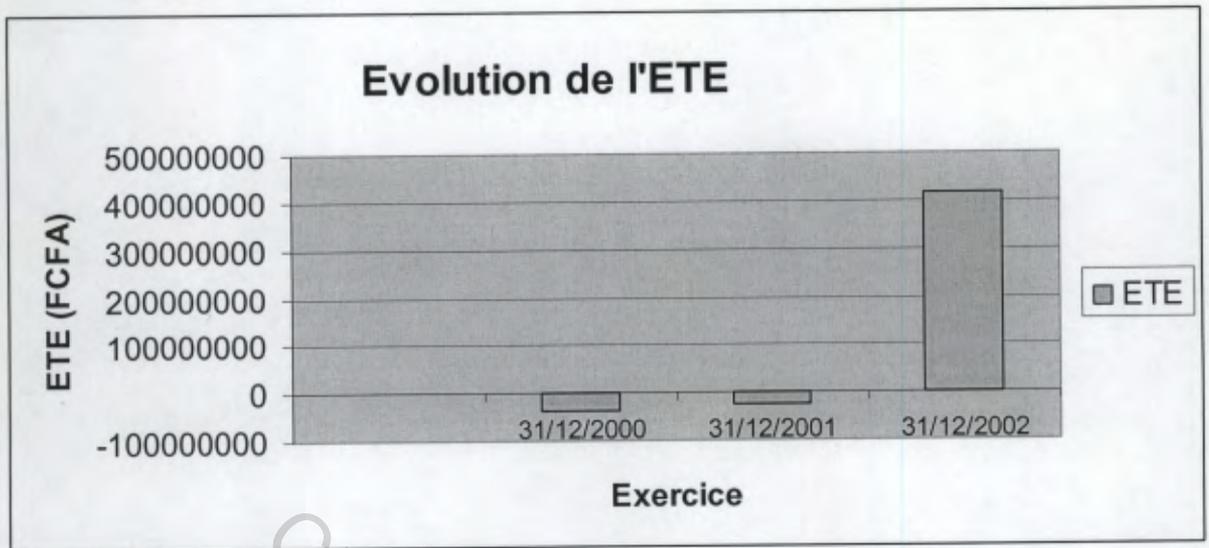
Eléments	31/12/2000	31/12/2001	Variation	31/12/2002	Variation
EBE	-81783 353	-36 326 585	-55,58%	-4 089 125	-88,74%
-ΔBFE	-42724 870	-10 942 105	-74,38%	-419716706	3735,79%
-Production immobilisée	-	-	-	-	-
ETE	-39058483	-25 384 480	-35%	415 627 581	-1737,32%

Source : Nous-mêmes

COMMENTAIRES :

Le niveau de l'excédent de trésorerie d'exploitation est de 415627581, soit une augmentation de 1737,32% par rapport à l'année précédente, consécutive à la variation du BFE qui dans la composante dette a été crédité des comptes courants Associés d'un montant de 403.595690 précédemment en dette à long terme

Figure N°10 : Evolution de l'ETE



Sous-conclusion : Activité et rentabilité

La D.E.A rencontre de sérieuses difficultés quant à sa rentabilité dans la mesure où les charges de personnel à elles seules excèdent les 100% de la valeur ajoutée. Il ne reste plus rien à l'entreprise pour financer les autres charges.

Les recettes de l'entreprise ne permettent pas la couverture des charges fixes. Une situation qui trouve son origine dans la sous exploitation du marché par l'entreprise puisqu'elle ne vend qu'à Dakar et sa banlieue, et dans la non - maîtrise des coûts de production.

SECTION3 : ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE

Les retraitements au niveau du bilan financier ont porté d'une part sur la soustraction des charges à étaler qui sont des actifs fictifs, et d'autre part sur le reclassement dans les fonds propres des comptes- courants des associés. Depuis la création de la D.E.A, ces dettes étaient classées en dettes financières jusqu'en 2002 où elles ont été transformées en dette à court terme. Notre reclassement a été motivé par le fait que la situation déficitaire de l'entreprise ne permet pas de faire face au remboursement, en outre, ces dettes ne sont pas rémunérées. Sans oublier que ces comptes courants des associés sont constitués en grande partie d'apport en matériels qui participent à l'exploitation de l'entreprise.

3.1 : Structure du bilan

Tableau N°22 : Structure du Bilan

Actif	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002
Actifs immobilisés	185 166 816	169 690 213	178 241 700
Actif Circulant	48 163 402	55 024 079	59 076 441
Trésorerie actif	8 535 829	7 473 725	3 493 739
TOTAL	241 866 047	232 188 017	240 811 880

Passif	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-right: 10px;">Ressources Stables</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 10px;">{</div> <div> <p>capitaux Propres</p> <p>Dettes financières</p> </div> </div>	236 427 515	230.830.913	219.281.398
	0	0	0
Ressources stables	236 427 515	230.830.913	219.281.398
Passif circulant	5 438 532	1 357 104	21 530 482
Trésorerie passif	0	0	0
TOTAL	241 866 047	232 188 017	240 811 880

Actif	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002
Actif immobilisé	76,56%	73,08%	74,02%
Actif circulant	19,91%	23,70%	24,53%
Trésorerie actif	3,53%	3,22%	1,45%
TOTAL	100%	100%	100%

Passif	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002
Ressources stables	97,75%	99,41%	91,06%
Passif circulant	2,25%	0,59%	8,94%
Trésorerie passif	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%

Source :Nous-mêmes

3.1.1 :Structure de l'actif

- L'actif immobilisé

Il est constitué de charges immobilisées, d'immobilisations corporelles et financières. Son évolution se fait par une phase descendante et ensuite ascendante.

On note une baisse en 2001, due aux amortissements et une légère hausse en 2002 du fait d'acquisition de matériel (Matériel et outillage, matériel agricole, pondeuses et cailles).

La proportion de l'actif immobilisé dans le total de l'actif suit la même évolution (76,56% en 2000, 73,08% en 2001 et 74,02% en 2002).

- L'actif circulant

Il s'agit des stocks, des créances et emplois assimilés. La proportion de cet actif circulant dans le total de l'actif est en hausse régulière passant donc de 19,91% en 2000, à 24,53% en 2002. cela s'explique par le volume des ventes à crédit qui a augmenté.

- Trésorerie actif

Il s'agit des disponibilités : banque et caisse. On constate une dégradation de la trésorerie (3,53% en 2000, 3,22% en 2001 et 1,45% en 2002.

3.1.2 :Structure du passif

- Capitaux propres

Les Capitaux propres sont en baisse régulière d'une année à l'autre, baisse due au résultat déficitaire de l'exercice ; résultat qui passe en report à nouveau d'une année à l'autre.

Les ressources propres constituent à elles seules les ressources stables, qui font en moyenne

96% du total du passif.

- Le passif circulant

Le passif circulant regroupe les dettes fournisseurs et autres créiteurs.

Sur les trois exercices, il représente en moyenne 3,92%. Il a, connu une forte croissance en en 2002 du fait de régularisations d'amortissements.

3.2 :Analyse du Bilan

Tableau N°23 : Evolution du FRNG

Eléments	31/12/2000	31/12/2001	Variation	31/12/2002	Variation
(-) Valeurs immobilisées	185 166 816	169690213	-8,35%	178 241700	5,04%
(+) Capitaux propres	236 427 515	230 830 913	-2,36%	219 281398	-5%
(+) Dettes financières	-	-	-	-	-
FRNG	51 260 699	61 140 700	19,27%	41 039 698	-32,79%
FRNG / AC	90,40%	97,82%		65,58%	

Source :Nous-mêmes

COMMENTAIRES :

Le niveau du fonds de roulement net global est de 41 039 698 en 2002, soit une baisse de 32,79%Par rapport à l'année précédente.

Il a régressé par rapport à l'année 2001, cela est dû d'une part à l'augmentation des valeurs immobilisées de 5,04% (acquisition de matériel et outillage, de matériel agricole, de pondeuses et de cailles etc. , le tout pour un montant de 29.478.920) et d'autre part à la baisse des ressources propres de 5%. Consécutives au résultat déficitaire.

Le fonds de roulement net global est égal à l'excédent de ressources stables sur les emplois stables.

Figure N°11 : Evolution du FRNG

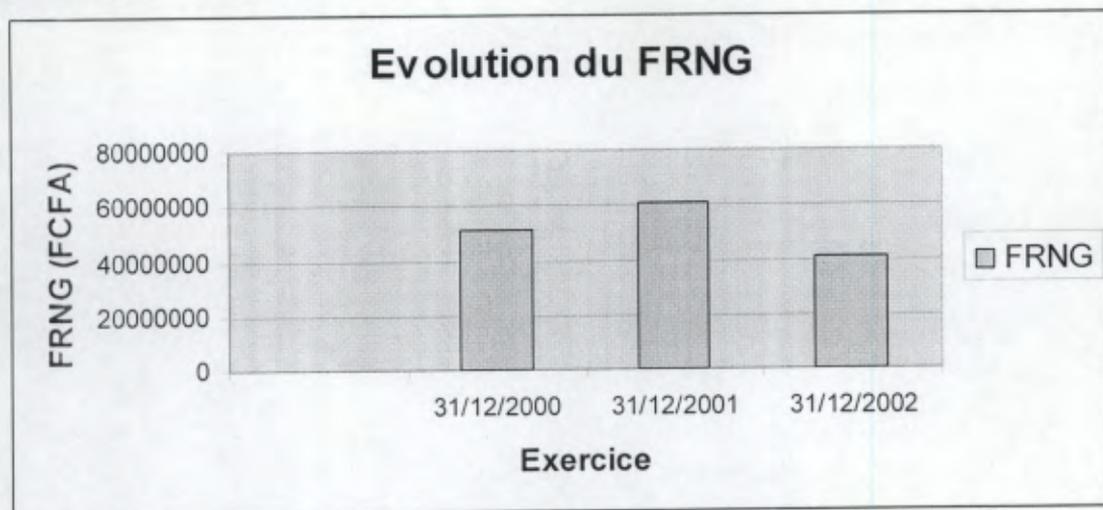


Tableau N°24 : Evolution du BFR

Eléments	31/12/2000	31/12/2001	Variation	31/12/2002	Variation
Stocks de Mat premières approvisionnements	13 168 460	11 311 700	-14,10%	10 447 311	-7,64%
En-cours	--	-	--	-	-
Produits fabriqués	721 384	4 736 026	556,52%	3 021 985	-36,19%
Fournitures, avances versées	-	285 000	-	-	-
Créances-clients	22 384 379	26 718 740	19,36%	32 667 884	22,26%
Autres créances	11 889 179	11 972 613	0,70%	12 939 261	8,07%
BESOIN	48 163 402	55 024 079	14,24%	59 076 441	7,36%
Fournisseurs d'exploitation	5 105 060	157 959	-96,90%	6 982 543	4320,4%
Dettes fiscales	175 813	633 268	260,19%	854 585	34,94%
Dettes sociales	157 659	492 452	212,35%	867 134	76,08%
Autres dettes	-	73 425	-	21 530 482	29223%
RESSOURCES	5 438 532	1 357 104	-75,04%	30 234 744	2127,8%
BFR d'EXPLOITATION	42 724 870	53 666 975	25,61%	28 841 697	-46,25%

Source : Nous-mêmes

COMMENTAIRES :

Le niveau du BFR est de 28 841 697 en 2002, soit une baisse de 46,25% par rapport à l'année précédente. Cette diminution du BFR s'explique par l'augmentation du poste « créiteurs divers » d'un montant de 12.826.220. Il s'agit de la provision des agios du quatrième trimestre pour un montant de 76.500 et de 12.749.720 concernant la régularisation des erreurs commises sur l'amortissement du compte mobilier de bureau.

Figure N°12 : Evolution du BFRE

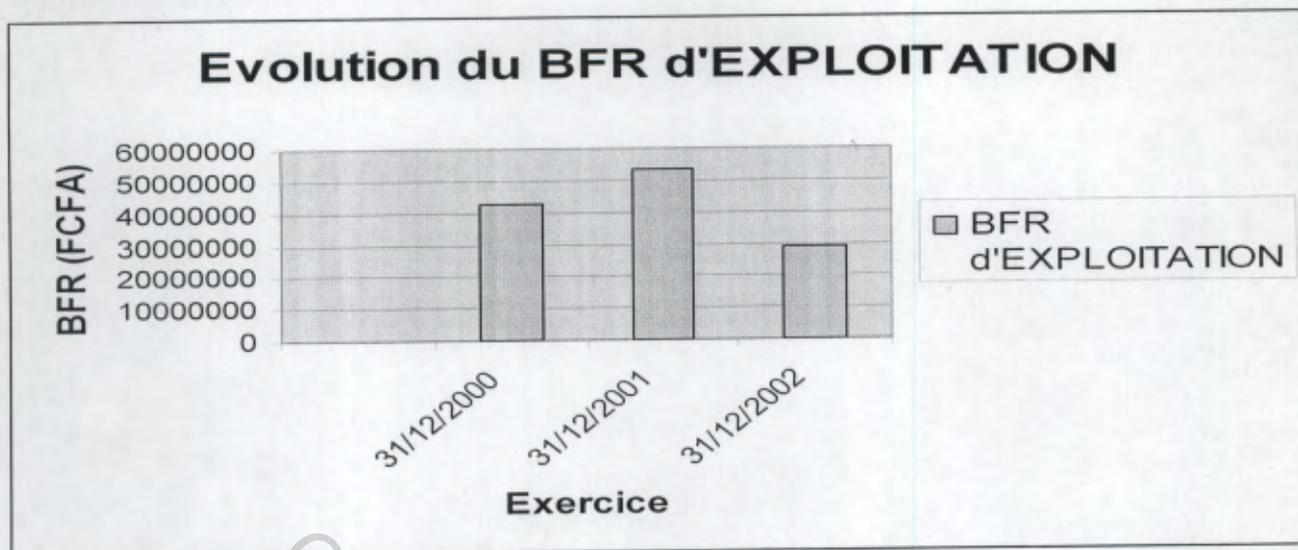


Tableau N°25 : Evolution de la Trésorerie nette

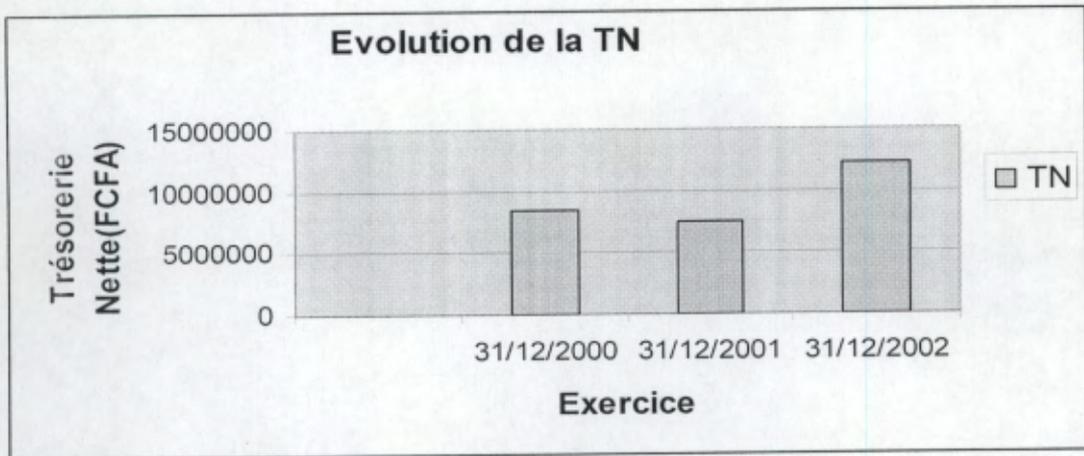
Eléments	31/12/2000	31/12/2001	Variation	31/12/2002	Variation
FRNG	51 260 699	61 140 700	19,27%	41 039 698	-32,79%
BFR	42 724 870	53 666 975	25,51%	28 841 697	-46,25%
TN	8 535 829	7 473 725	-12,44%	12 198 001	63,21%

Source :Nous-mêmes

COMMENTAIRES :

La trésorerie nette de l'entreprise est positive en 2002, suite à une trésorerie positive sur les deux années précédentes. Dans le cas présent, il s'agit d'un équilibre sain dans la mesure où l'entreprise dispose suffisamment de ressources pour financer tous ses besoins et dégager un excédent de trésorerie. En effet un FRNG élevé signifie que toutes les immobilisations sont financées par des ressources durables et que les importants BFR générés par l'activité d'exploitation sont couverts par les ressources stables. De plus par prudence, la D.E.A dégage un excédent de trésorerie.

Figure N°13 : Evolution de la Trésorerie nette



La structure financière de la D.E.A apparaît de ce fait satisfaisante sur la période 2000 à 2002. L'analyse des principaux ratios ci-après permettra de mieux appréhender la D.E.A.

3.3 : Les ratios de la structure financière et de gestion

3.3.1 : Les ratios de la structure financière

Tableau N°26 : L'analyse des principaux ratios de la structure financière

Ratio	Formule	2000	2001	2002	Moy/sect
Ratio de la capacité d'endettement	Ressources propres/ Total ressources stables	1	1	1	-0,0006
Financement de l'immobilisation	Ressources stables /Emplois durables	1,27 J	1,36 J	1,23 J	0,63j
Liquidité générale	(Créances et emplois assimilés à CT) + (Trésorerie-actif)+ Stocks/ (Passif circulant)+ (Trésorerie-passif)	10,42	46,05	2,90	0,66
Liquidité relative	(Créances et emplois assimilés à CT) + (Trésorerie-actif) / (Passif circulant)+ (Trésorerie- passif)	7,87	34,22	2,28	0,40
Liquidité immédiate	Trésorerie-actif / (Passif circulant)+ (Trésorerie- passif)	1,57	5,550	0,16	0,087

Source :Nous-mêmes

➤ **Ratio de capacité d'endettement :**

Ce ratio étant supérieur à 0,5 la D.E.A bénéficie d'une capacité d'endettement significative.

➤ **Financement des immobilisations :**

Les ressources durables de la D.E.A permettent de financer les emplois stables. Pour les périodes 2000 à 2002, l'évolution de ce ratio a connu une phase ascendante et une phase descendante. Cependant, il est à noter une couverture moins confortable en 2002 qui s'explique par une augmentation des immobilisations (acquisition de matériel. Et outillage, de matériel agricole et d'immobilisations animales et de matériel de transport).

➤ **Liquidité immédiate :**

Ce ratio est positif sur toute la période et supérieur à l'unité sur les deux premières années. Donc, l'argent disponible permet de financer la totalité des dettes à court terme sur les deux premières années.

➤ **Liquidité relative**

Ce ratio est supérieur à l'unité pour les périodes 2000 à 2002. Ce qui indique la capacité de la D.E.A à rembourser ses dettes à court terme au moyen de l'argent dont elle dispose à la banque plus l'argent qu'elle attend de ses débiteurs. Mais cette solvabilité tend à se dégrader, car le ratio diminue passant de 7,87 en 2000 à 2,28 en 2002.

3.3.2 :Les ratios de gestion

Tableau N°27 : L'analyse des ratios de gestion

Ratio	Formule	2000	2001	2002	Moy/sect
Délai moyen de recouvrement des créances clients	« Clients »*360 / CAHT	65,80 J	42,52 J	38,10 J	310 j
Délai moyen de paiement consenti par les fournisseurs	(Fournisseurs-Avances et acomptes versés)*360 / achats et charges externes (TTC)	10,13 J	0,273 J	10,41 J	0,284 j
Rotation de stock de produits finis	Stock clôture (ou stock moyen)*360 / Production vendue HT	2,12J	4,34 J	4,52J	6,72 j
Rotation de stock de matières premières	Stock de clôture (ou stock moyen) *360 / Achat	28,28 J	22,71 J	16,87 J	66,59 j

Source :Nous-mêmes

➤ **Délai moyen de recouvrement des créances clients :**

On constate une évolution favorable du crédit-clients qui est passé de 65 jours en 2000, à 38 jours en 2002 ; dans le même temps la profession n'a pas su resserrer ces durées de crédit dont l'évolution passe par une phase descendante et une phase ascendante (474 j en 2000, 202 j en 2001 et 254 j en 2002).

➤ **Délai moyen accordé par les fournisseurs :**

Cette durée passant de 10 jours en 2000, 0,273 jour en 2001, pour repasser à 10 jours en

2002. **0,273 jour** s'explique par le fait que la D.E.A passe des commandes périodiques et les fournisseurs sont réglés avant le passage de nouvelles commandes. En 2001, au moment de l'arrêté des comptes elle avait réglé la presque totalité des dettes fournisseurs. Dans le même temps, l'ensemble de la profession a réglé les fournisseurs avant l'arrêté des comptes (0,220 jours en 2000, 0,253 jours en 2001 et 0,380 jours en 2002.

➤ **Rotation de stock de produits finis :**

La durée moyenne d'écoulement des stocks de produits est de 2 jours en 2000, 4 jours en 2001 et 4 jours en 2002

➤ **Rotation de stock de matières premières :**

La durée moyenne de stockage de matières premières est de 28 jours en 2000, 22 jours en 2001 et enfin 21 jours en 2002

Sous –Conclusion : Au terme de l'analyse de la structure financière de la D.E.A, nous dirons que sa rentabilité s'est améliorée de façon soutenue, ce qui génère des ressources propres, soit un fonds de roulement positif. Mais l'importance et la hausse des crédits – clients par rapport aux crédits –fournisseurs, engendre un besoin en fonds de roulement de l'entreprise.

CONCLUSION

La société D.E.A rencontre des difficultés qu'il s'agit de résorber au plus vite, dans la mesure où son avenir risque d'être compromis

Elle a une structure d'organisation inadaptée à la gestion d'une société anonyme.

Sa rentabilité s'effondre dans la mesure où les charges de personnel excèdent les 100% de la valeur ajoutée. Il ne reste plus rien pour financer les autres charges.

Ses recettes ne permettent pas la couverture des charges fixes. Cette baisse de rentabilité est imputable principalement au volume de son marché, à la non maîtrise des coûts de production et à l'importance de la sous-traitance

Tableau N°28 : Synthèse

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">• Compétence et dynamisme des dirigeants• Absence de problème de succession• Bonne qualité des produits• Marché porteur• Croissance du chiffre d'affaires• Bonne rotation des stocks de produits finis et matières premières	<ul style="list-style-type: none">• Structure organisationnelle• Importance des charges de personnel• Absence de comptabilité analytique• Non- maîtrise des coûts de production• Politique commerciale inadaptée• Délai de recouvrement des créances clients

CHAPITRE 3 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

Au cours de nos analyses, nous avons fait des constats, qui sont de nature à menacer, le bon fonctionnement de la D.E.A et porter un coup à sa rentabilité. Nous nous proposons d'apporter notre contribution par des propositions de solutions et des recommandations.

Loin de nous l'idée de bouleverser une organisation déjà en place ou d'imposer notre point de vue, mais notre intervention se situe dans le cadre d'une amélioration de la performance de l'entreprise.

Dans une première section nous ferons des propositions de solutions et les plus urgentes se traduiront en recommandations dans une section 2.

SECTION 1 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

Nous avons constaté l'inadaptation de la structure organisationnelle, et sommes aperçus des problèmes rencontrés par la D.E.A. Nous allons tenter à travers cette section de faire des propositions.

1.1 : La structure organisationnelle

Il s'agit pour la D.E.A de se conformer au mode d'administration et de direction d'une société anonyme.

La D.E.A étant une société anonyme avec conseil d'administration, nous proposons La nomination d'un Président de conseil d'administration et un Directeur général.

En effet, l'article 415 de l'OHADA (1999 : 426) stipule « La société anonyme avec conseil d'administration est dirigée soit par un président directeur général, soit par un Président de Conseil d'Administration et un Directeur général. »

Compte tenu de la petite taille de la D.E.A, nous proposons un seul poste de production au lieu de deux pour réduire les charges d'exploitation, la création d'un service des ressources humaines pour maîtriser l'évolution des salaires, la masse salariale des intérimaires (ouvriers agricoles) est très importante La rentabilité future reposera en grande partie sur l'application de cette mesure.

Vu le volume d'activités, il est nécessaire de mettre en place un service comptable et financier, ainsi qu'un service commercial ayant chacun à leur tête un chef.

1.2 : La politique commerciale

Notre objectif demeure la pleine exploitation du marché.

L'aviculture au Sénégal, est un secteur en plein essor et la D.E.A doit profiter de cet avantage sectoriel. Elle doit procéder par un ciblage de nouveaux marchés (Les hôtels de St-Louis et Sali Portugal)et développer son réseau de distribution.

1.3 : L'adoption de nouveaux outils de gestion

Nous proposons à la D.E.A, la mise en place d'une comptabilité analytique de gestion pour satisfaire les besoins d'information. Par principe, le guide d'application du SYSCOA (1997 : 552) « assigne à la comptabilité analytique deux principales catégories d'objectifs :

- La recherche des coûts
 - connaître le coût des différentes fonctions assurées par l'entreprise ;
 - expliquer les résultats en calculant le coût des produits pour les comparer aux prix de vente correspondants ;
 - déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan (travaux faits par l'entreprise pour elle-même, stocks...)
- L'approche prévisionnelle de l'exploitation et la mesure de la performance de l'entreprise

1.4: Raccourcissement des délais d'encaissement des créances-clients

Pour surtout éviter un mécontentement des clients dû à cette modification des conditions de paiement, et d'enrayer tout risque de les voir se détourner de l'entreprise pour aller acheter leurs produits chez la concurrence, qui offre des crédits plus longs, nous proposons des délais de paiements particuliers(liée aux conditions de prix, de livraison)

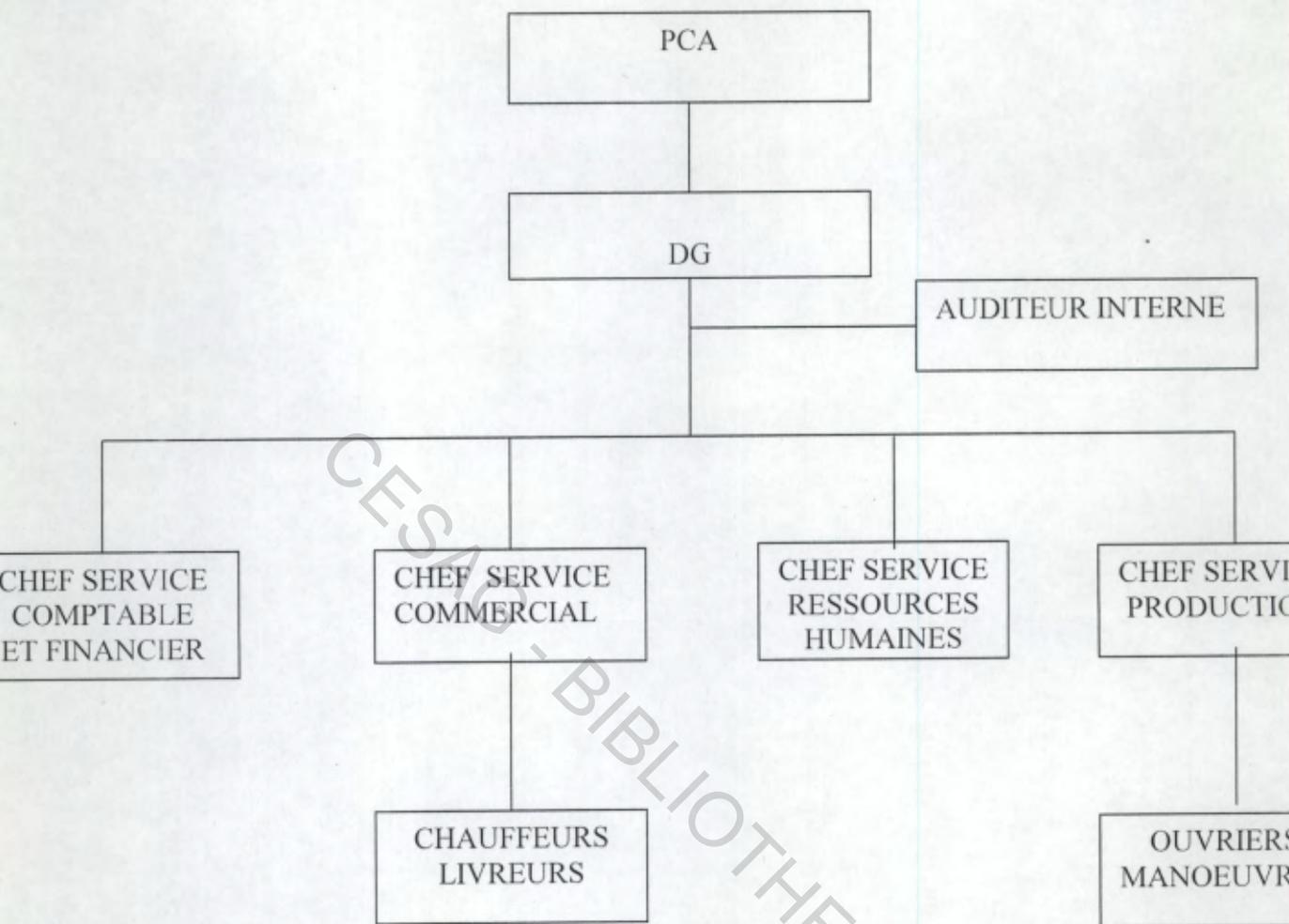
SECTION 2 : LES RECOMMANDATIONS EN VUE D'UN REDRESSEMENT DE LA DEA

La D.E.A pourra faire usage de nos recommandations pour la réalisation de ses objectifs

2.1 : Recommandation n°1 : Mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle

Nous proposons l'organigramme suivant :

Figure N°14 : Nouvel organigramme



Source : Nous-mêmes

Cet organigramme pour nous répond à un souci de séparation des tâches.

Nous avons rattaché les chauffeurs au service commercial, parce que ceux-ci font partie de la force de vente.

La création d'un service des ressources humaines pertinent répond toujours au souci d'alléger les charges d'exploitation. Le responsable des ressources humaines devra définir les objectifs à atteindre et les besoins de l'entreprise en personnel pour mieux contrôler le nombre et la masse salariale. Bien que le personnel représente un facteur clé de succès dans le secteur, les

charges de personnel demeurent importantes ; les intérimaires (journaliers) en représentent 62%. En outre, nous préconisons une substitution du capital au travail. Et, comme cette dernière mesure demande de nouveaux investissements, nous pensons qu'il faut le faire dans le temps, c'est à dire de manière progressive.

2.2 : Recommandation n°2 : La relance de la politique commerciale

La non couverture des charges par les recettes est imputable à une stratégie commerciale inefficace. Pour pallier cette insuffisance, nous proposons une politique offensive qui consiste à aller vers les clients cibles. Cela consistera par exemple à s'attaquer aux employés et aux cadres des grandes institutions et certains grands services présents à Dakar (BCEAO, ASECNA etc.) en leur proposant les produits de la D.E.A, et insister sur la livraison à domicile des commandes contre paiement à la fin du mois. L'entreprise doit aller aussi à la rencontre des commerçants dans les marchés, proposer ses services aux points de grillades comme cela se fait dans les « allocodrome » de certains quartiers d'Abidjan, et aux cantines des grandes écoles de la place. Elle a, la possibilité si elle le veut, d'installer des kiosques dans certains quartiers résidentiels.

2.3 : Recommandation n°3 : La mise en place d'une comptabilité analytique

Le rôle de la comptabilité analytique de gestion est de fournir à l'entreprise des éléments de nature à éclairer ses prises de décision et à orienter son action sur le marché. La mise en place d'un bon système de comptabilité analytique doit faire intervenir tous les responsables de l'entreprise. Et le système sera géré par le service comptable et financier

2.4 : Recommandation n°4 : S'attacher les services d'un auditeur interne

L'auditeur va s'intéresser au contrôle interne dans l'objectif de réduire les charges et de rendre plus efficace la gestion de l'entreprise.

Concernant l'impact financier à part le service d'audit interne pour lequel, nous proposons l'externalisation, c'est-à-dire déléguer la fonction à un cabinet d'expertise comptable ; Pour les autres postes de responsabilité, il ne s'agira que d'un simple reclassement (une réorganisation interne).

CONCLUSION

Au regard des résultats obtenus, la politique de gestion de la D.E.A nécessite considérablement d'être revue puisque les difficultés rencontrées se ressentent plus au niveau de son activité et de sa rentabilité. Pour être donc plus compétitive sur le marché, il importe qu'elle puisse prendre un ensemble de mesures notamment la mise en place d'un service de comptabilité analytique, la pratique d'une nouvelle politique commerciale ainsi qu'une meilleure gestion des charges de personnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Le diagnostic économique et financier s'intègre dans un diagnostic d'ensemble. Avant toute analyse, il est indispensable de situer l'entreprise dans son milieu économique juridique et social, qui pèsera sur l'ensemble de la démarche. Ce n'est que replacés dans leur contexte que les calculs revêtiront tous leurs intérêts. Ainsi, l'aviculture au Sénégal est un secteur qui a amorcé une phase de croissance malgré la conjoncture économique. Si l'on constate une très nette amélioration des taux de productivité du secteur et des potentiels très forts de développement, force est de constater que sa maturité et ses performances sont encore insuffisantes.

Aussi, vu les problèmes et les insuffisances rencontrés dans la gestion de la DEA, nous avons tenté d'apporter notre modeste contribution dans un diagnostic économique et financier en vue de l'amélioration de sa performance.

Nous avons relevé des insuffisances au niveau de l'analyse du risque économique, de l'activité et de la rentabilité (un mode d'administration inadapté et une rentabilité qui s'effondre)

Pour résoudre ces différents problèmes, la DEA pourrait adopter un certain nombre de mesures.

Elle devra songer à mettre en place une comptabilité analytique pour une meilleure maîtrise des coûts de production, revoir sa structure organisationnelle et son mode d'administration. Surtout, l'accent devra être mis sur les charges de personnel ainsi que la politique commerciale.

Puissent donc, les constatations que nous avons faites au cours de notre étude, les réflexions et recommandations qu'elle nous a inspirées, contribuer à la résolution des problèmes évoqués.

BIBLIOGRAPHIE

- 1-ABOH Léon Cyriaque
« DIAGNOSTIC FINANCIER D'UNE ENTREPRISE :Cas de la Société Ivoirienne d'Hévéa (SIH) »
Mémoire DSGE,CESAG 2001
- 2-Séga BALDE
« Cours d'analyse financière » (1999)
- 3-Jean- BARREAU et Jacqueline DELAHAYE
« Gestion financière :Manuels et applications »
Edition dunod, 9^e édition
- 4-Laurent BATSCH
« Le diagnostic financier » (2000)
Edition Economica
- 5-Conférence de Pascal BAYL BALATA
« Les manipulations comptables des états financiers »
samedi 14 novembre 2003,CESAG
- 6-BUSSIÈRES Michel et RAOUL Louis
« Qu'est-ce qu'une entreprise aujourd'hui ? » (1978)
Edition d'Organisation
- 7-Jean-louis CHARRON et Sabine SEPARI
« Organisation et gestion de l'entreprise » (août 2001)
Edition Dunod
- 8-Jean-Emmanuel Combes et Marie-Christine Labrousse
« Audit financier et contrôle de gestion » (1997)
Edition d'Organisation
- 9-Michel DARBELET et Jean Marcel LAUGINIE
« Economie d'entreprise Tome 1 » (1992)
Edition FOUCHER
- 10-Georges DEPALLENS et Jean-Pierre JOBARD
« Gestion financière de l'entreprise » (1997)
Edition SIREY, 11^e édition
- 11-Drissa DIALLO
« Analyse financière à court terme : cas de l'Office National des postes du Mali»
Mémoire DSGE, CESAG 1999
- 12-André ERSA
« Précis de comptabilité Tome2 »
Edition 2002

- 13-Carole GRESSE
« Les entreprises en difficulté » (1994)
Edition Economica
- 14-Alain HENRIET
« Le diagnostic financier » (1995)
Edition Casteilla
- 15-Anne-Marie KEISER
« Gestion financière » (1998)
Edition ESKA, 5^e édition
- 16-Jacques LEBRATY Et Robert TELLER
« Diagnostic global d'entreprise : aspects comptables et financiers » (1994)
- 17-Michel LEVASSEUR et Aimable QUINTART
« Finance » (1998)
Edition Economica, 3^e édition
- 18-Jean LOCHARD
« Les ratios : aide au management et au diagnostic » (1998)
Edition d'organisation
- 19-Alain MASSIERA
« Fiance d'entreprise et finance de marché en zone franc » (Février 2001)
Edition HARMATTAN
- 20-Béatrice MEUNIER ROCHER
« Le diagnostic financier » (1995)
Edition d'organisation, Paris
- 21-OHADA
« Traités et actes uniformes et annotés » (1999)
Edition juriscope
- 22-Guy RICHARDSON
« Analyse financière » (2003)
Cycle Mastère Banque et Finance
- 23-Dominique ROUX
« Analyse économique de l'entreprise tome1 » (1980)
Edition Dunod
- 24-Bruno SOLNIK
« Gestion financière) (1998)
Edition NATHAN, 3^e édition
- 25-SYSCOA « Guide d'application » (1997)
Edition FOUCHER

26-Pierre VERNIMMEN
« Finance d'entreprise » (2002)
Edition DALLOZ, 5^e édition

CESAG - BIBLIOTHEQUE