

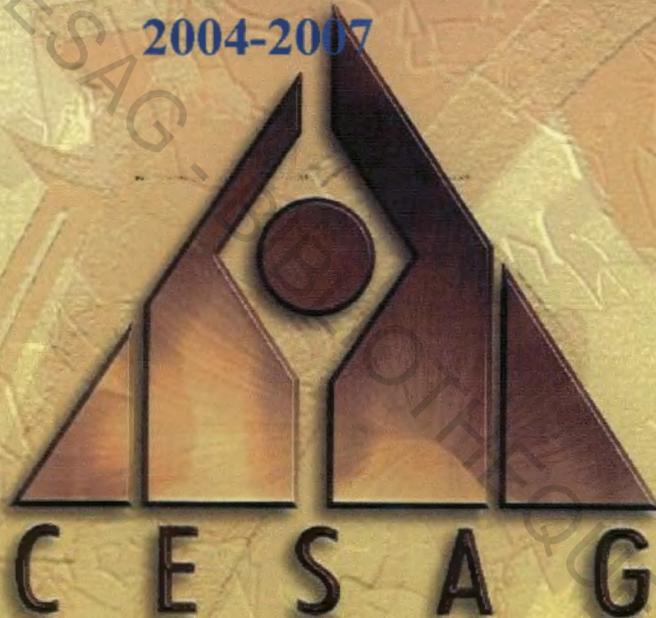


CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

*Mémoire de troisième cycle pour l'obtention
d'un MBA en Banque et Finance*

THEME :

**DIAGNOSTIC FINANCIER DE LA SOCIETE LES
MOULINS DU SAHEL :**
De l'analyse de la structure financière à la rentabilité :
2004-2007



**MASTERE / MASTER
BANQUE & FINANCE / BANK & FINANCE**

Présenté par ELH YACOUBOU M HADI

Directeur de mémoire

M. M SOUNGOULI Djibo

Maitres de Stage

**M. Amadou SOUMAILA Chef Service
Crédit Sonibank Niger**

**Mme AISSA Amadou DRE Sonibank
Niger**



M0286MBF12

2

SOMMAIRE :

Dédicace	4
Remerciement	5
Avant propos	6
Liste des sigles et abréviations	7
Liste des tableaux	9
Liste des figures	10
<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	11
<u>Première partie : L'analyse stratégique et l'environnement économique de la société</u> ... 14	
<u>Chapitre 1 : Présentation et analyse des activités de la société MDS au Niger</u> 15	
<u>Section 1 : Présentation de la société MDS au Niger</u> 15	
<u>Section 2 : Analyse des activités de la société MDS au Niger</u> 18	
<u>Chapitre 2 : le marché et le positionnement stratégique de la société MDS</u> 30	
<u>Section 1 : analyse du marché</u> 30	
<u>Section 2 : Analyse des choix stratégiques de la société MDS</u> 33	
<u>Deuxième partie : L'analyse financière de la société MDS de 2004 à 2007</u> 41	
<u>Chapitre 1 : analyse de la structure financière de la société MDS</u> 42	
<u>Section 1 : présentation du bilan de la société les Moulins du Sahel</u> 42	
<u>Section 2 : analyse de l'évolution de la structure financière et de la trésorerie</u> 44	

<u>Chapitre 2 : analyse de rentabilité de la société MDS</u>	57
<u>Section 1 : analyse de la rentabilité comptable de la société MDS</u>	57
<u>Section 2 : synthèse de l'analyse de la rentabilité de la société MDS</u>	68
<u>Conclusion & recommandations</u>	71
<u>Bibliographie</u>	73
<u>Annexes</u>	75

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEDICACE :

Dédié avec amour et reconnaissance :

À la mémoire de mon père Elh YACOUBOU Djibo ;

À la mémoire de mes sœurs et frères bien aimés : Laouré YACOUBOU, Oumma

YACOUBOU, Nadjibou YACOUBOU, Roukaya YACOUBOU,

Que leurs âmes reposent en paix amen !

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS :

La réalisation de ce mémoire du troisième cycle résulte de la combinaison de plusieurs efforts d'ordre matériel, financier et moral.

Il a été possible grâce à l'aide des tiers. A cet effets ;

Je tiens à remercier personnellement mon directeur du mémoire et superviseur de mon stage M. M SOUNGOULI Djibo Directeur des Affaires Administratives et Financières de la Société Nigérienne des Banques (SONIBANK) NIGER pour sa franche collaboration et son soutien constant.

Ma reconnaissance va aussi à tous les enseignants du Projet MBF et tout particulièrement au Pr. Boubacar BAIDARI chef du dit projet pour tous ses conseils et soutien matériel et moral.

Qu'il nous soit permis de remercier aussi :

1. M. BOLHO Ibrahim directeur général adjoint du Moulin du Sahel ;
2. M. YAHAYA Ibrahim Yallo Directeur financier et comptable du Moulin du Sahel ;
3. Tous les personnels de la société Moulins du Sahel ;
4. La Directrice du Département Relations Extérieures Sonikank Niamey Mme AMADOU Aissa et ses collaborateurs ;
5. Le Chef de Service Crédit, Mr Amadou SOUMAILA Sonibank Niamey et ses collaborateurs.

AVANT PROPOS :

Le programme d'études post Maîtrise de « **Mastère en Banque et Finance** » du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion à Dakar au Sénégal est la réponse au besoin de formation de haut niveau tant souhaité par les représentants des pays Africains.

Ce programme a pour objectif de former aux techniques avancées de la banque et de la finance les cadres des établissements financiers et des entreprises du secteur privé et du secteur public.

Bilingue et à vocation professionnel, ce programme est ouvert aux diplômés de l'enseignement supérieur ayant déjà une première expérience professionnelle. Il est destiné à former des hommes d'action, capables de créer et de gérer les organisations africaines pour les rendre plus performantes pour assurer un développement durable.

En terme d'exigences pédagogiques et volume de travail, le Mastère en Banque et Finance équivaut à un MBA des universités Américaines ou à un DESS des universités européennes.

Le MBF est soutenu par des institutions financières telles que (la Banque de France, la BCEAO, la BEAC), les gouvernements (Ministère français des affaires étrangères), les institutions internationales comme l'Union Européenne, la Banque Mondiale, l'African Capacity Building Fondation, des entreprise privées et des organismes professionnels.

Pour la validation du diplôme, la rédaction d'un mémoire de fin d'études et la réalisation d'un stage professionnel demeurent obligatoires. Ce mémoire a pour objet d'assurer l'application pratique de l'enseignement délivré dans le cadre du MBF. Il fait partie intégrante du cursus de formation et les notes obtenues à l'occasion du stage, de la rédaction du rapport et du mémoire, sont donc nécessaires à l'obtention du diplôme. Le présent mémoire est notre façon d'apporter notre modeste contribution à la résolution des problèmes auxquels la société Moulins Du Sahel est confrontée.

SIGLES & ABREVIATIONS

AE.....	Actif Economique
AF.....	Auto Financement
AFD.....	Agence Française de Développement
AO.....	Activité Ordinaire
BFR.....	Besoin en Fonds de Roulement
BFRE.....	Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
CA.....	Chiffre d'Affaires
CAF.....	Capacité d'Autofinancement
CEDEAO.....	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CT.....	Court Terme
CMLT.....	Court Moyen et Long Terme
CCP.....	Centre de Chèque Postaux
DAS.....	Domaines d'Activités Stratégiques
DAAF.....	Directeur des Affaires Administratives et Financières
DGA.....	Directeur Général Adjoint
DRE.....	Direction de Relation Extérieure
EENE.....	Effet Escompté Non Echus
EBE.....	Excédent Brut d'Exploitation
FCS.....	Facteurs Clés de Succès
FR.....	Fonds de Roulement
FRNG.....	Fonds de Roulement Net Global
HAO.....	Hors Activité Ordinaire
IFR.....	Insuffisance de Fonds de Roulement
INS.....	Institut National de la Statistique
LT.....	Long Terme
MBA.....	Master en Business Administration
MBG.....	Marge Brute Globale
TMB.....	Taux de Marge Brute
MBF.....	Master en Banque et Finance
OMC.....	Organisation Mondiale du Commerce
OHADA.....	Organisation pour l'Harmonisation des Droits des Affaires
PDG.....	Président Directeur Général

RE.....	Résultat d'Exploitation
RNI	Résultat Net d'Impôt
RNAI.....	Résultat Net Avant Impôt
RFR.....	Ressource en Fonds de Roulement
SA.....	Société Anonyme
UEMOA.....	Union Economique et Monétaire Ouest Africain
UE.....	Union Européenne
SYSCOA.....	Système Comptable Ouest Africain
SONIBANK.....	Société Nigérienne des Banques

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau N°1 : la production du blé au Niger en millions de tonnes et en milliers d'hectares..	19
Tableau N°2 : les importations du blé en quantité et en valeur au Niger du MDS.....	21
Tableau N°3 : la production de la farine type Niger par MDS de 2004 à 2007.....	22
Tableau N°4 : la production des issues au Niger par la société de 2004 à 2007.....	24
Tableau N°5 : le CA du MDS de 2004 à 2007.....	25
Tableau N°6 : la part du marché de la société de 2004 à 2007 au Niger.....	27
Tableau N°7 : attentes des clients par ordre d'importance et compétitivité par rapport aux produits concurrents.....	35
Tableau N°8 : synthèse du diagnostic ou matrice SWOT de la société MDS.....	37
Tableau N°9 : FRNG de la société de 2004 à 2007.....	45
Tableau N°10 : le ratio de financement des immobilisations de 2004 à 2007.....	46
Tableau N°11 : les actifs et dettes cycliques et BFR de 2004 à 2007.....	47
Tableau N°12 : le délais crédit clients et rotation de stocks en jours.....	48
Tableau N°13 : le délais crédit fournisseurs et rotation de matière 1 ^{ère} en jours.....	49
Tableau N°14 : FRNG, BFR, TN de la société de 2004 à 2007.....	51
Tableau N°15 : le ratio de l'endettement à LT de la société de 2004 à 2007.....	53
Tableau N°16 : le ratio de l'autonomie financière de la société de 2004 à 2007.....	54
Tableau N°17 : les variations de la TN, FR, BFR de la société de 2004 à 2007.....	55
Tableau N°18 : le ratio d'activités EBE/CA de la société de 2004 à 2007.....	58
Tableau N°19 : le ratio RE/CA de la société de 2004 à 2007.....	59
Tableau N°20 : le ratio CAF/CA de la société de 2004 à 2007.....	61
Tableau N°21 : calculs de quels que ratios AE/CA, AF/CA et MB/CAHT.....	63
Tableau N°22 : la rentabilité économique de la société de 2004 à 2007.....	64
Tableau N°23 : la rotation des actifs économiques de 2004 à 2007 de la société.....	64
Tableau N°24 : la rentabilité financière de la société de 2004 à 2007.....	66
Tableau N°25 : les rentabilités économiques, financières et de l'effet de levier.....	67
Tableau N°26 : le ratio de liquidité immédiate.....	68

LISTE DES GRAPHIQUES :

Fig. N°1 : organigramme de la société MDS.....	18
Fig. N°2 : l'espace cultivable du blé au Niger de 1997 à 2007.....	19
Fig. N°3 : la production du blé au Niger de 1997 à 2007.....	20
Fig. N°4 : les importation du blé par la société de 2004 à 2007.....	21
Fig. N°5 : la production du blé type Niger par la société de 2004 à 2007.....	23
Fig. N°6 : les CA de la société de 2004 à 2007.....	25
Fig. N°7 : les parts du marché entre MDS et les autres fournisseurs de farine.....	27
Fig. N°8 : les capitaux permanents, actifs immobilisés bruts et FR de la société.....	45
Fig. N°9 : les actifs et dettes cycliques et BFR de la société de 2004 à 2007.....	47
Fig. N°10 : FRNG, BFR, TN de la société de 2004 à 2007.....	51
Fig. N°11 : le ratio de l'endettements de la société de 2004 à 2007.....	53
Fig. N°12 : les variations du BFR, FR et de la TN de la société de 2004 à 2007.....	55
Fig. N°13 : le ratio d'activités de la société de 2004 à 2007.....	59
Fig. N°14 : le ratio RE/CA de la société de 2004 à 2007.....	60
Fig. N°15 : le ratio CAF/CA de la société de 2004 à 2007.....	61
Fig. N°16 : la rentabilité économique de la société de 2004 à 2007.....	64
Fig. N°17 : le ratio de rotation des actifs cycliques de 2004 à 2007 de la société.....	65
Fig. N°18 : la rentabilité financière de la société de 2004 à 2007.....	66
Fig. N°19 : les ratios des rentabilités et de l'effet de levier de la société.....	67

INTRODUCTION

Tout au long de ces dernières années, l'environnement économique international a été marqué par des mutations profondes, rapides et complexes. Ces mutations ont touché les méthodes d'organisation et de gestion, les systèmes de production, les circuits de distribution et les pratiques du commerce national et international. La libéralisation et l'ouverture de l'économie se sont matérialisées dans les pays en développement en général et au Niger en particulier, par l'adhésion à l'organisation mondiale du commerce (OMC) et la signature d'un certain nombre d'arrangements préférentiels et/ou d'accords de zone de libre échange. Ce contexte, vise une intégration croissante de l'économie mondiale. Il offre cependant aux industries nigériennes en général et à la société MDS en particulier une grande opportunité d'ancrage dans l'espace économique des pays développés qui représente le plus grand marché au monde.

Le Niger dispose d'un tissu industriel faible, très peu diversifié (basé essentiellement sur l'agro-alimentaire et le textile) et qui participe très peu à son développement. Il est composé d'un nombre très restreint d'entreprises. À ses entreprises, il faut ajouter une multitude de micro entreprises, généralement du secteur informel. La part des entreprises industrielles dans le Produit Intérieur Brut (PIB) au Niger est très faible, il est inférieur à 10% environ¹.

Le constat qui se dégage ce que, la société MDS, qui jouit d'un monopole exclusif depuis sa création en 1981 en terme de production de la farine du blé type Niger, n'arrive pas à s'imposer sur le marché local. Ce qui aboutit à la suspension des ses activités en 1998.

Dans ce contexte, la société MDS doit faire face à l'impératif de la restructuration qui vise à relancer la production et améliorer la compétitivité aux niveaux national et régional. Après deux années d'inactivité, la société a été restructurée et l'Etat s'est enfin désengagé en la privatisant. Depuis lors encore, la société MDS fait face à une concurrence de plus en plus aiguë. Cette dernière inhibe son développement suite aux importations de la farine de blé par les commerçants. Il en découle alors des répercussions sur sa performance.

Ainsi, il est nécessaire de faire un diagnostic financier à même de trouver les tenants et les aboutissants permettant à cette société de sortir de sa léthargie. Ce diagnostic aura pour objet la recherche et l'interprétation des éléments d'informations comptables et économiques permettant d'apprécier la situation financière de cette société sous ses différents angles.

¹ Institut national de la statistique (INS)

De nos jours, le diagnostic intègre aussi en plus des données comptables et économiques, des données boursières et sert de base à des prévisions à court, moyen et long terme. Dans ce cas d'espèce l'analyse financière de la société MDS va permettre :

1. Aux administrateurs, de revoir leur politique de gestion en cas de défaillance;
2. Aux actionnaires, de savoir si cette société est capable ou non de créer de la valeur, d'ou une recommandation d'achat ou de vente des actions;
3. Aux salariés du fait qu'ils reçoivent leur salaire, peuvent s'en servir aussi afin de participer à sa croissance et à son développement;
4. Aux banquiers, à travers les mesures de solvabilité et de liquidité de savoir son aptitude à faire face à ses engagements et aux remboursements des dettes à temps;
5. A l'État du Niger, d'apporter un jugement sur l'opportunité ou non de lui accorder des subventions et surtout de s'assurer des versements réguliers d'impôts ou de la conformité légale de certaines opérations financières ou comptables comme l'amortissement par exemple;
6. Aux étudiants et stagiaires, de servir de couloir de passage entre enseignement théorique et la vie professionnelle.

Selon Béatrice MEUNIER-ROCHER, l'objectif d'un diagnostic financier est de parvenir à une connaissance parfaite de l'entreprise en faisant apparaître aussi bien ses points forts que les points faibles. Compte tenu du risque de faillites des sociétés, il est prudent avant de signer un « gros » contrat avec un client d'évaluer la santé financière de ladite société; ceci pourrait réduire les risques des impayés.

Le diagnostic financier nous élucidera sur sa structure financière et sa rentabilité. Aussi, l'analyse financière apparaît comme « une approche rigoureuse des problèmes de l'entreprise permettant de rationaliser les études des données économiques et comptables »².

L'objet de notre travail, est par conséquent de tirer des enseignements d'une approche, d'un esprit et d'une pratique dont nous nous sommes imprégnés au cours de notre stage académique au niveau de cette société. Cela va permettre :

1. de connaître sa situation financière de 2004 à 2007 ;
2. de prévoir l'évolution de la situation et d'en faire des recommandations ;

Partant de ces objectifs, il revient de répondre aux préoccupations suivantes :

² P VERVIMMEN édition 2002 pages 209

1. la situation financière est elle à la hauteur de ses performances commerciales et quelles stratégies adopter ?
2. la situation financière est t'elle globalement équilibrée, quel est l'impact de l'activité sur le besoin de la trésorerie et qu'en est il de sa rentabilité ?

Méthodologie: Une analyse systémique de fonctionnement de la société MDS est de mise. Cela permettra d'avoir un plan stratégique et une vision à court et moyen terme pour mieux cibler les facteurs clés de succès et de compétitivité.

Partant des ces objectifs, la méthodologie adoptée s'articule autour d'une démarche qui vise plusieurs étapes.

1. la recherche documentaire pour asseoir un cadre théorique du travail à travers les revues de quelques ouvrages et articles traitant du diagnostic, les sites web ;
2. La connaissance de la société MDS à travers mon stage et rencontres avec les responsables à différents niveaux, en particulier au niveau administratif et financier ;
3. L'analyse des informations à travers la segmentation des activités de la société en différentes fonctions ;
4. La collecte des données, celle-ci a consisté à prendre au niveau des différents services les données relatives à notre travail ;
5. La synthèse afin de proposer des actions d'amélioration au terme de notre travail.

Aussi, des difficultés ont été rencontrées dues aux insuffisances des certaines informations.

Pour effectuer nos travaux, nous avons choisi de porter notre analyse sur les quatre dernières années ; auparavant nous avons procédé à une vérification de la véracité des chiffres et des états financiers de la société MDS. Les états financiers disponibles (bilans, comptes de résultat, annexes, tableau des soldes intermédiaires de gestion, le tableau de financement) et utilisés, étant sous SYSCOA. En effet, nous n'avons pas eu besoin de faire beaucoup de retraitements. Ces derniers concernent la réalité économique de certains comptes de la société. Il s'agit surtout de l'élimination de la non valeur et les concours de trésoreries déguisées pour ce qui est du bilan, les frais de personnels pour les comptes de résultat.

Enfin, nous avons procédé : aux calculs des grandes masses du bilan, à l'observation et commentaire des tableaux et indicateurs établis, à l'analyse et synthèses des conclusions du diagnostic et à la proposition des solutions et recommandations.

Ainsi, nos travaux vont porter sur deux parties :

1. La première partie, porte sur l'analyse stratégique et l'environnement économique de la société MDS ;
2. La deuxième partie porte sur l'analyse financière de la société MDS de 2004 à 2007.

Première partie :

Analyse stratégique et l'environnement économique de la société MDS au Niger

Cette analyse aura pour objet d'identifier les facteurs à même d'améliorer les performances de la société MDS et de redéfinir son positionnement stratégique pour la mettre au niveau de la concurrence nationale et régionale.

L'analyse est qualifiée de stratégique parce qu'elle doit permettre à l'équipe dirigeante de cette société de formuler et de disposer d'une stratégie et d'une vision à court et moyen terme aussi bien par rapport à ses perspectives de développement que par rapport à son positionnement sur le marché.

En d'autres termes, il s'agit pour la société de connaître les facteurs clés de compétitivité ou de succès, de mieux cibler ses domaines d'activités préférentiels et de déterminer ses positions stratégiques de succès.

Chapitre 1 : Présentation et analyse des activités menées par la société MDS

La société MDS est une société anonyme de droit nigérien. Elle bénéficie d'une convention d'établissement avec pour mission principale, d'approvisionner le marché nigérien en farine de blé de très bonne qualité, à moindre coût, compétitive, produite en quantité suffisante. La société doit aussi participer à la promotion de l'aliment de bétail à travers les issues de sa production (les sons). En plus de la production, elle commercialise ses produits sur le marché national ou ils sont confrontés à une concurrence acharnée.

Section 1 : Présentation de la société MDS

Après seize ans d'activité, la société a fermé ses portes en 1998. Un groupe d'opérateurs nigériens l'a repris sur la base d'un actionnariat nouveau avec un capital de 500 millions de F CFA en 2004. Un an plus tard, ces opérateurs ont porté le capital à la somme de 750 millions de F CFA. L'effectif varie de 65 à 90 agents dont seulement 40 permanents.

Para1 : Historique de la société MDS

La société MDS a été créée en 1981 pour produire de la farine de blé tendre de type français. Cette société bénéficie d'un monopole exclusif avec pour mission principale, d'approvisionner le marché nigérien en farine de blé de très bonne qualité et à moindre coût, compétitif et produit en quantité suffisante. Elle doit aussi participer à la promotion de l'aliment de bétail à travers les issues de sa production.

Prévue pour un traitement de 45000 tonnes l'année, cette société n'a pu traiter que 163000 tonnes en seize ans d'activités soit environ 10188 tonnes par an. Ce qui abouti à la cessation des ses activités en 1998.

La société a été mise dans un processus de restructuration à partir de l'an 2000. À travers cette restructuration, c'est un important programme qu'elle souhaite réaliser. Elle a été rachetée par des privés nigériens et a repris ses activités en avril 2004.

Para2 : Organisation et fonctionnement de la société MDS

La société MDS a pour but la transformation du blé en farine du blé (indispensable à l'alimentation de la population) et les issues de production (sons) hautement nutritifs, nécessaires à l'alimentation des bétails. Elle commercialise directement ses produits et dérivés au niveau national.

Cependant, le secteur agroalimentaire au Niger en général et celui du MDS en particulier se trouve dans un environnement complexe avec des multiples contraintes. Trois niveaux de contraintes ont ainsi été identifiés : il s'agit des contraintes macroéconomique, mésoéconomique et microéconomique.

Au niveau macroéconomique, il faut souligner l'étroitesse du marché, le manque de performance de l'administration publique, l'absence des infrastructures de base, le coût élevé de facteurs de productions etc.

Au niveau méso économique, il faut noter la faiblesse des structures intermédiaires et l'inadéquation du système de financement existant.

Au niveau microéconomique, il faut surtout souligner l'insuffisance des capacités de gestion, la faible maîtrise des normes internationales de qualité etc.

L'analyse de l'exercice de structure organisationnelle et du fonctionnement au sein de la société repose sur trois éléments principaux.

1. Les modalités d'exercice du pouvoir dans la société,
2. L'organisation,
3. Le potentiel humain.

La société est dirigée par un Président Directeur Général (PDG) qui anime et coordonne les activités en amont et en aval. Il est assisté d'un Directeur Général Adjoint (DGA) qui le remplace en cas d'absence. Au delà du rôle intérimaire du PDG, le DGA a pour fonction primordiale de veiller à la production et à la commercialisation de la farine de blé et le sons ; Le DGA assure à la fois les travaux qui relèvent du service commercial par manque du dit service, ce qui lui permet d'être l'autorité de tutelle du magasinier;

La Direction des Affaires Administratives et Financières, au niveau de laquelle se trouvent une caissière, une facturière, un assistant comptable et un chef comptable. Ce dernier assure la fonction de Directeur des Affaires Administratives et Financières (DAAF). Il coordonne aussi les travaux de gestion du personnel, assure les travaux de comptabilité avec bien entendu l'aide de son assistant comptable et d'une caissière.

Le secrétariat de direction qui dispatche les courriers et assure les autres fonctions qui lui sont dévolues relatives aux fonctions du secrétaire de direction. Il y'a aussi un planton et un chauffeur.

Le service maintenance, celui-ci est très bien outillé. Il assure l'entretien et la réparation des machines en cas de panne.

Au niveau du service de production, il y'a un chef meunier, un chef de « quart », des « courseurs », « tireurs », peseurs et manœuvres. Tous ceux-ci participent à la transformation du blé en farine panifiable pour être vendue sur le marché.

Cependant, cette farine doit préalablement passer au laboratoire pour un contrôle de qualité. Malheureusement, le service contrôle de qualité est toujours non fonctionnel par manque des personnels qualifiés et la vétusté de tous les instruments de contrôle.

En matière de culture d'entreprise, la société est très monolithique, très centralisée, avec un savoir faire spécifique, qui repose uniquement sur la production de la farine et des issues.

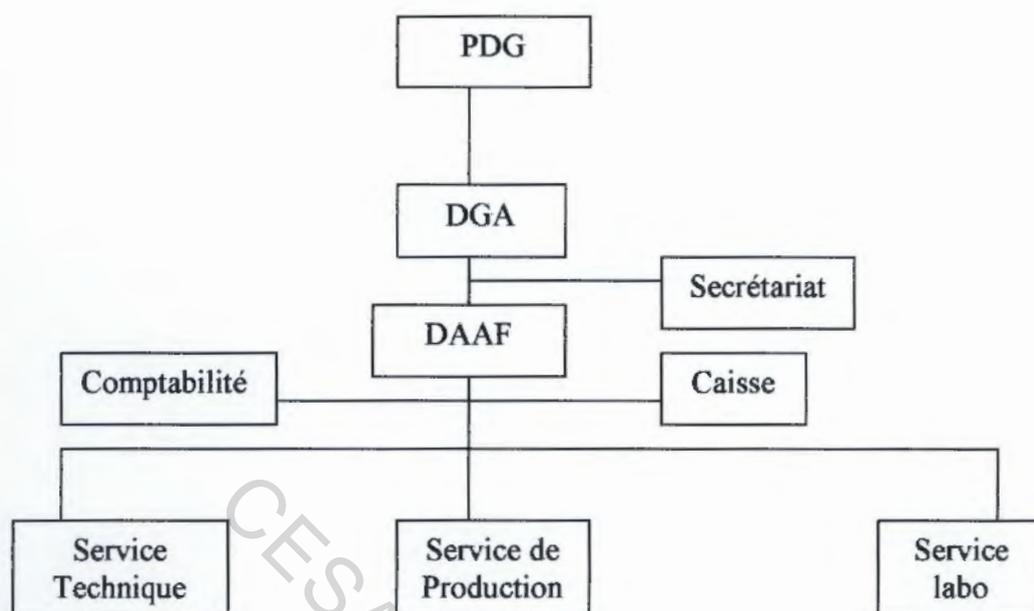


Fig. N°1 : organigramme de la société MDS

Section 2 : Analyse des activités de la société MDS

La société MDS importe du blé comme matières premières qu'elle transforme et commercialise sous forme de la farine du blé de type Niger et des sons ou issues de production. Un accent particulier est mis sur un approvisionnement de la société en matière première. Cette dernière provient de l'étranger car la production locale reste très insuffisante.

Une politique de promotion de la culture du blé est de mise au Niger par le gouvernement, particulièrement au niveau des plusieurs périmètres hydro agricoles. Cependant cette production reste jusqu'ici très faible eu égard aux mauvaises conditions climatiques. Ainsi la société est contrainte de faire recours à l'extérieur pour le besoin de sa production.

Para 1 : L'approvisionnement et production de la société MDS

Approvisionnement : Les mauvaises conditions climatiques ont rendu presque insuffisante la production locale du blé au Niger. Les principales zones de production sont entre autres les

périmètres hydro agricole de Konni, le long du fleuve, la région de Gayâ. Cette production est très faible et ne peut même pas couvrir le besoin de la société. Au moment du redémarrage de la société, en Avril 2004, la production locale est totalement inexistante.

Tableau N° 1 : la production du blé en millier d'hectares et en millions de tonnes

années	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07
Superficie	3,3	2	2,5	0,9	0,8	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Production	8,4	4,4	7,2	3,1	1,7	8,1	2,5	12,7	6	5,8	3,5	3,3	-	-	-	-

Source : INS, direction des cultures vivrières annuaires statistique série long 2008

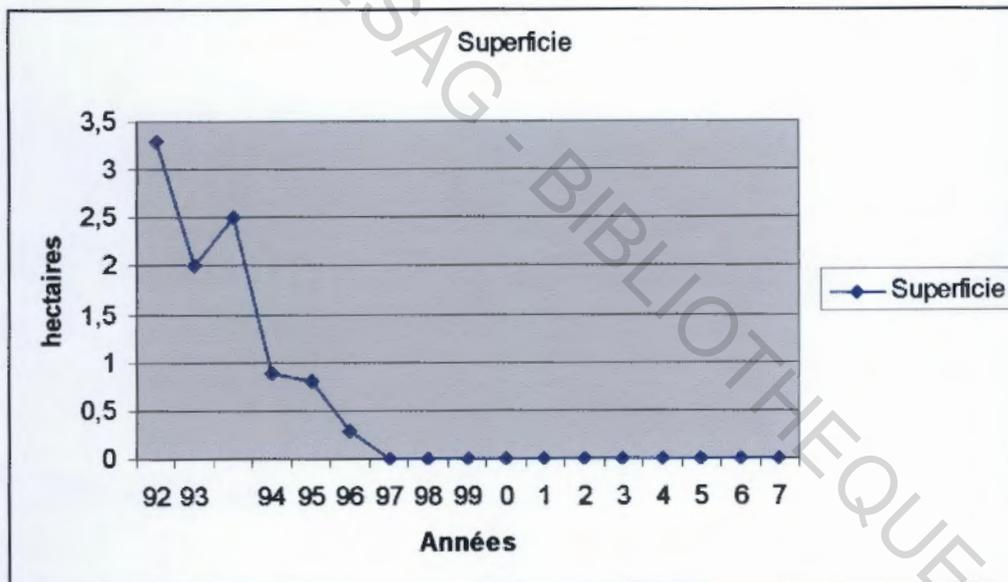


Fig. N°2 : évolution de l'espace cultivable du blé de 1992 à 2007 au Niger

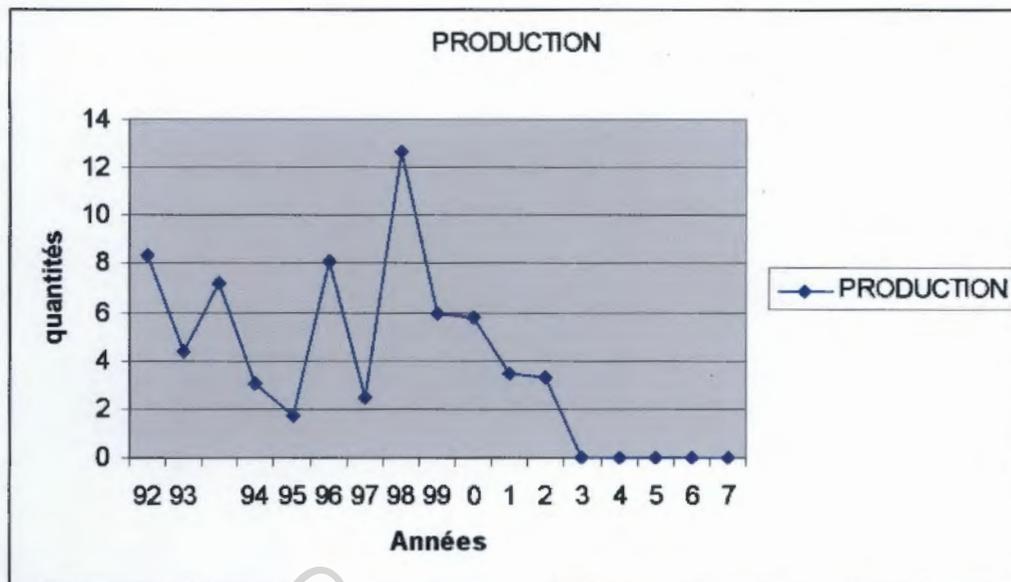


Fig. N°3 : évolution de la production du blé au Niger de 1992 à 2007

Observations et commentaires :

Ces tableaux N°2 et 3, nous présentent l'évolution de la production du blé au Niger de 1992 à 2007 en millier d'hectares et en millions de tonnes.

Compte tenu de la chute progressive de cette production et surtout la faible quantité produite, elle est représentée par des traces depuis 2004, date à laquelle la société a repris ses activités.

Quant aux espaces cultivables du blé, ils vont en se réduisant d'année en année, ceci s'explique surtout par le faible rendement de la production. Ainsi, la faiblesse de la production du blé locale oblige la société MDS à s'approvisionner à l'étranger. Le fournisseur principal de cette société en blé est la France, après viennent les Etats-Unis (USA).

Cependant, l'évolution de la conjoncture internationale des matières premières, ainsi que la hausse des coûts de transports font que la société s'approvisionne à un prix très élevé ce qui explique la faible quantité importée. Ce qui engendre aussi des répercussions certaines sur les prix des produits fabriqués, en particulier la farine du blé type Niger.

Tableau N°2 : les importations du blé par MDS 2004 à 2007 en tonnes et en millions de francs :

	Millions de FCFA	tonne
2004	725	4500
2005	37	200
2006	703	4400
2007	1107	5500

**Source : Ministère de l'Economie et des Finances Direction des Recettes et Statistiques
Direction Générale des Douanes Division Informatique et Statistiques**

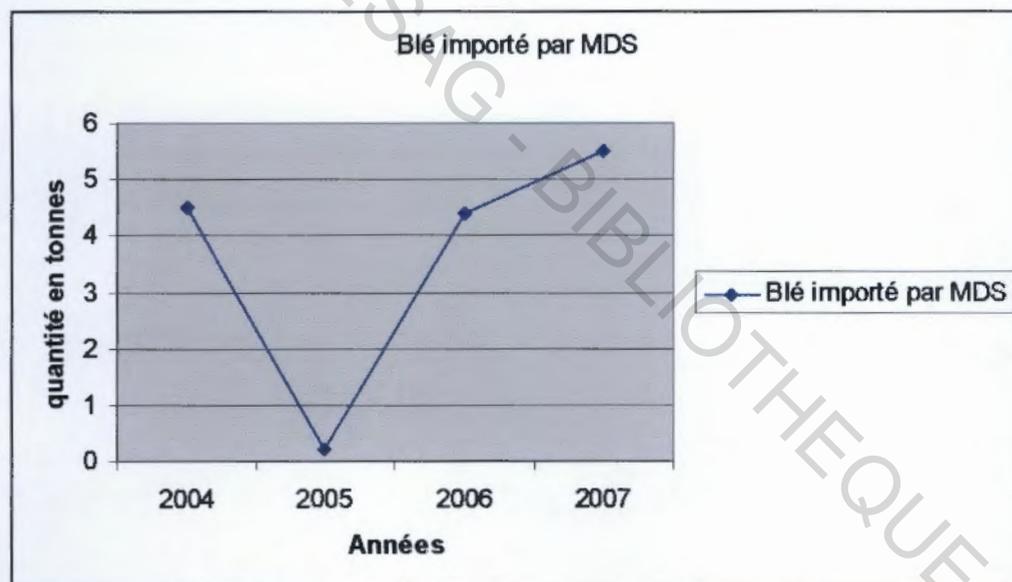


Fig. N°4 : évolution des importations du blé par MDS de 2004 à 2007

Ce tableau N°2, nous fait ressortir l'évolution en volume des importations du blé par la société MDS au Niger de 2004 à 2007. D'environ 4500 tonnes en 2004, cette quantité importée a complètement chuté à 200 tonnes en 2005 suite à une concurrence acharnée des importateurs nigériens. À partir de 2006, l'importation de blé s'est nettement améliorée pour atteindre 4449 tonnes et 5489 tonnes en 2007.

La production : Une meilleure politique de production est mise en place compte tenu de la situation qui a prévalu. Cela commence de la formation du personnel pour permettre une meilleure productivité et une promotion interne (fabrication, entretien, laboratoire), à la création d'une structure légère et efficace d'approvisionnement avec l'assistance technique extérieure (sous-traitance). Cela a permis de traiter les commandes à travers de méthode et d'ordonnancement ayant favorisé la maîtrise des éléments suivants : la régularité des approvisionnements, le délais, le transports, le transit, la sécurité, la qualité, les coûts etc.

Une attention particulière est apportée sur la qualité du blé importée à l'achat car, c'est de cette qualité que dépendra fortement la qualité de la farine produite.

La capacité de production nominale est de 125 tonnes de broyage par jour. Passer ce taux, il y'a le risque de compromettre la qualité de la farine produite.

La bonne technique d'ordonnancement au niveau de la fabrication a permis de minimiser les coûts et les produits sont de bonne qualité. Le contrôle au laboratoire demeure une exigence, en effet, c'est de ce contrôle que dépendra la qualité de la farine et la réduction des coûts.

L'entretien préventif aura priorité sur les performances, en particulier sur le débit de la fabrication.

En matière de production, le complexe minotier est installé sur un terrain rectangulaire de 13500 m² en zone industrielle de Niamey. Les différents types de produits fabriqués sont :

1. la farine dite type Niger de « très bonne qualité boulangère »,
2. les issues (gros sons et remoulage) qui constituent les sous produits.

Le taux d'extraction est de 76% de farine, 22% des issues et de 2% d'impureté : par exemple sur 125 tonnes de blé tendre, on obtient 95 tonnes de farine, 27,5 tonnes d'issues et 1,5 tonnes d'impuretés.

Tableau N°3 : la production de la farine du blé de 2004 à 2007 (en tonnes)

années	2004	2005	2006	2007
Production totale	4029	2145	3646	4083

Source : la société Moulin du Sahel en 2007

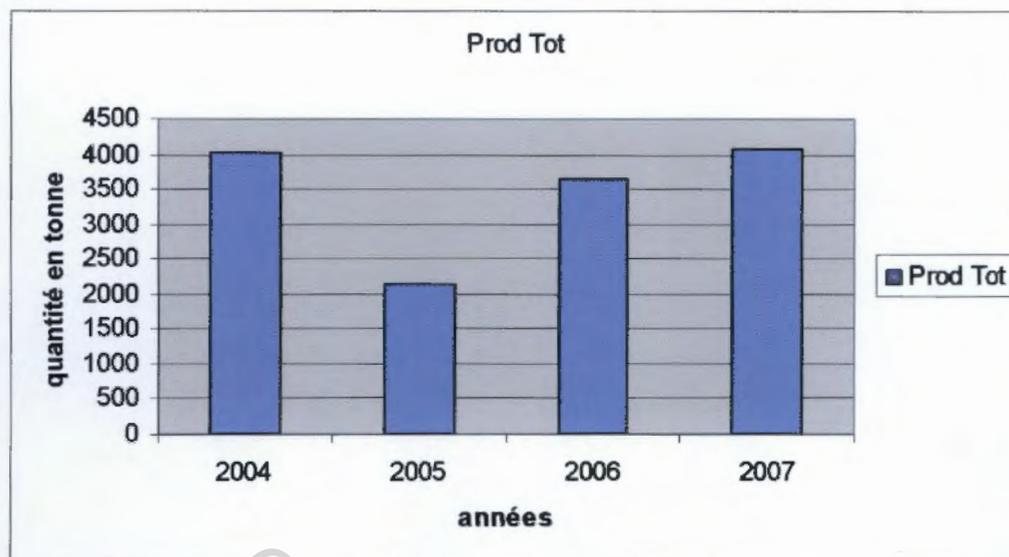


Fig. N° 5 : la production en volume de la farine du MDS :

Ce tableau N° 3, nous donne l'évolution de la production de la farine du blé sur les quatre dernières années. De 4029 tonnes environ en 2004, cette production a chuté de moitié en 2005 suite à l'importation massive de la farine du blé. À partir de 2006, cette production est passée à 3646 tonnes et 4083 tonnes en 2007.

Cependant, il faut noter que la société MDS vit depuis sa création au ralenti. L'usine est installée pour produire en moyenne 45000 tonnes l'année. Malheureusement, depuis sa reprise, la moyenne annuelle de production est de 3475 tonnes. Ce qui correspond à la production mensuelle en moyenne en période de pleine activité.

Aussi, en quatre années d'activité, la société n'a produit que ce qu'elle devait produire en quatre mois d'intense activité. Tout se passe comme si la société fait un mois d'intense activité sur douze.

Ainsi, il ressort une perte sèche d'environ onze mois chaque année rien qu'en terme des salaires versés aux employés.

Quant à la production du remoulage (petit sons), tout comme celle du gros son, l'évolution se fait de la manière suivante : 327 tonnes au cours des trois derniers trimestre 2004, 68 tonnes en 2005, 134 tonnes en 2006 et 141 tonnes en 2007.

Tableau N°4 : la production des issues MDS en tonne de 2004 à 2007

	2004		2005		2006		2007	
	Gros son	Remoulage	Gros son	Remoulage	Gros son	Remoulage	Gros son	Remoulage
Totaux	682	327	562	69	1006	134	1234	141

Source : la société MDS en 2007

Ce tableau N°4, nous fait ressortir l'évolution en quantité des issues de production de 2004 à 2007 au Niger.

La production du gros sons évolue en dents de scie au cours des trois premières années : de 682 tonnes environs en 2004 à 562 tonnes en 2005 et 1007 tonnes en 2006. La production du gros son est de 1233 tonnes en 2007.

Para 2 : La distribution et la commercialisation des produits de la société MDS

Le réseau de distribution : La distribution est un processus qui recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles, un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur.

On note une absence de circuit de distribution propre à la société MDS. L'éloignement physique et/ou psychologique, entre la société MDS et ses clients est tel que le recours à des intermédiaires devient nécessaire pour permettre une rencontre efficace entre l'offre et la demande. Il existe différents types d'intermédiaires dont les grossistes et les détaillants indépendants.

Ainsi, le choix du circuit de distribution est une décision stratégique qui doit être compatible avec les attentes du segment cible visé et les objectifs de la société.

Le marché de la farine du blé au Niger est investi par plusieurs Marketers (vendeurs de marque). Seule la politique commerciale permet de faire la différence entre eux. Ce marché était auparavant quasi-monopole de cette société avant la libéralisation du secteur par l'Etat.

Ainsi, l'absence d'un réseau de distribution compromet dangereusement la chance de la commercialisation des ces produits.

L'activité de commercialisation : La commercialisation de la farine du blé par la société MDS au Niger, coïncide avec le redémarrage de ses activités en Avril 2004. Au cours de cette même année, la société a pu produire près de 4934 tonnes de farine du blé.

Le ratio de la croissance du CA = $(CA_{x+1} - CA_x) / CA_x$

Tableau N°5 : le CA de la société MDS de 2004 à 2007

	2004	2005	2006	2007
CA	1153	673	1163	1547
Ratio		-42%	72%	33%

Source : La société MDS

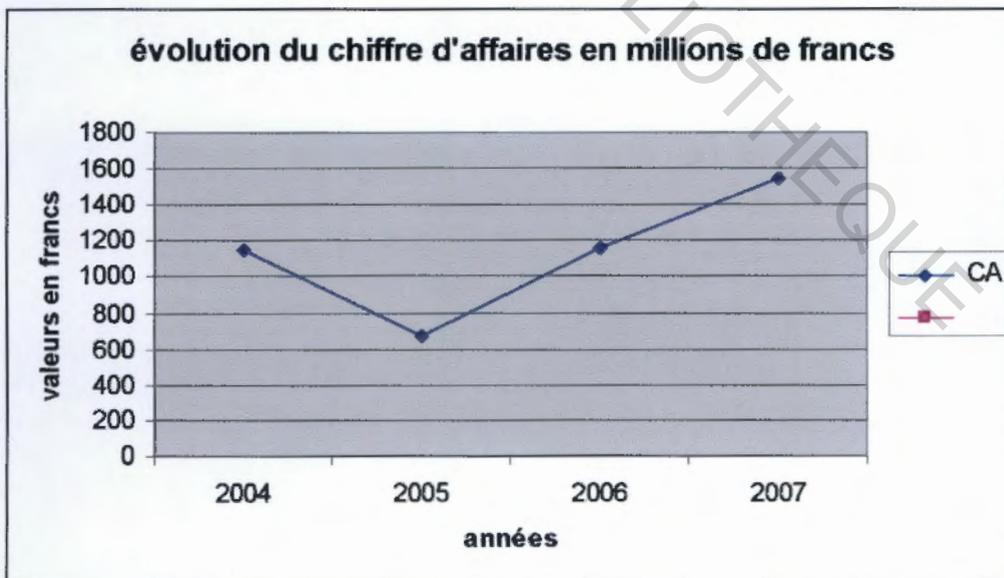


Fig. N°6 : le CA du MDS de 2004 à 2007

Observation et commentaires :

A travers le tableau N°5, on observe qu'en 2004, la vente de la farine du blé type Niger de la société a permis de réaliser un chiffre d'affaires d'environ 1154 millions de francs CFA. Ceci en dépit de la concurrence de la farine importée par les commerçants et les coûts élevés des matières premières à l'importation également.

La société a enregistré en 2005, une forte baisse des ventes en raison principalement de la concurrence. Au cours de cette année le chiffre d'affaires est de 673 millions de francs CFA, soit une réduction nette de moitié environ, comparativement au chiffre d'affaires de trois derniers trimestres 2004.

Devant cette situation on ne peu plus inquiétante, la société a demandé l'intervention de l'Etat. Ce dernier a institué à partir de 2006 un système d'enlèvement obligatoire de la farine de la société MDS sur toutes les importations de farine afin de permettre à la société d'écouler sa production. Ainsi, pour chaque quantité de farine importée, l'importateur se doit d'acheter 30% de cette quantité au niveau de la société MDS.

En 2006, le chiffre d'affaires s'est nettement amélioré avec surtout l'intervention de l'Etat à travers le quota de 30%. Il passe ainsi à 1163 millions de francs CFA.

Cependant, la pression exercée par les commerçants importateurs sur l'Etat, l'a poussé à revoir ce quota à la baisse. Celui-ci passe à 10% à partir de 2007.

Malgré la réduction du quota par l'Etat, le ramenant à 10% en 2007, le chiffre d'affaires au cours de cette période s'élève à environ 1548 millions de francs CFA.

Les conditions de vente laissent à désirer car il n'existe pas de service commercial encore moins de circuit de distribution propre à la société. Par conséquent les clients sont en nombre très en deçà des attentes de la société.

La part du marché de la société MDS : La statistique de la production de la société MDS en farine du blé évolue en dent de scie. Elle va en se dégradant, d'environ plus 30% en 2004 à un peu moins de 10% de la part du marché en moyenne aujourd'hui. Ainsi, de 35,56% de part de marché en 2004, la société est passée en 2007 à 6,7%, comme nous en témoigne le tableau ci dessous.

Tableau N°6 : la part du marché entre MDS et des importateurs en volume et en pourcentage

	2004	2005	2006	2007	Totaux
MDS	4	2	4	4	14
Autres	7	23	26	56	113
Totaux	11	25	30	60	126
MDS	35,56%	8,46%	12,5%	6,7%	10,93%
Autres	64,44%	91,54%	87,5%	93,3%	89,07 %

Source : Direction Générale des Douanes (division informatique et statistique), la société MDS

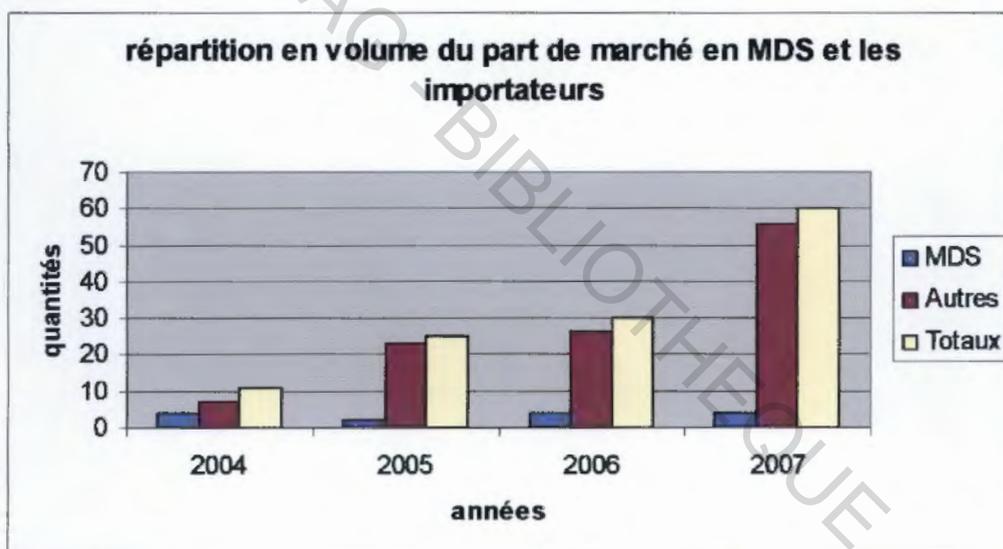


Fig. N°7 : la répartition de part de marché en MDS et Gros importateurs de la farine en volume :

Observation et commentaires :

Le tableau N° 6 ci-dessus, présente l'évolution de la part de la farine du blé vendue par la société MDS de 2004 à 2007 au Niger et la part des ventes des concurrents importateurs. Ainsi, la part de vente de cette société ne fait que s'effriter depuis 2004 pour atteindre 6,7% en 2007. En moyenne la société occupe un peu moins de 11% du marché national. Environ

91% de ce marché national est fourni par les commerçants importateurs, concurrents de cette société.

Au même titre que la farine du blé, les issues de production qui représentent 22,5% de la matière première sont commercialisées. Elles servent à l'alimentation des bétails.

La commercialisation se fait de la même manière que celle de la farine du blé. Là aussi, il faut noter l'inexistence d'un réseau de distribution malgré l'absence d'une concurrence à ce niveau. Les issues sont stockées dans des magasins et ne sont vendues que lorsqu'un potentiel acheteur en fait la demande. En particulier les éleveurs.

Le marché national est le lieu où s'exerce la concurrence avec la farine importée. Malheureusement, la farine produite par la société MDS se limite principalement au niveau de la capitale Niamey, où se trouve l'usine de production. Même à ce niveau, cette farine est vendue suivant la volonté des gros clients. Ces derniers disposent parallèlement du monopole d'importation de la farine étrangère. La société MDS ne produit qu'en moyenne juste l'équivalent du quota de 10% exigé par l'Etat, directement acheté par les gros importateurs.

Le risque sur ce marché dépend de la nature des barrières à l'entrée et de l'existence ou non de produits de substitution. Malheureusement le vaste mouvement de déréglementation mondiale a fait en sorte que les barrières à l'entrée au Niger sont de plus en plus poreuses et fragiles.

À l'intérieur du pays, les ménages ignorent même ce que c'est la société MDS et par conséquent sa production.

La plus part des clients sont les gros importateurs. Ils viennent juste pour respecter le quota de 10% qui leur a été imposé par l'Etat. Tout se passe comme si la société est condamnée à ne produire que juste le quota imparti pour le compte des importateurs en plus de moins de 1% pour les autres clients potentiels, soit un maximum de 11% du besoin national au total.

En absence de la production locale du blé, la société s'approvisionne au près des ses fournisseurs potentiels. La distribution tout comme le service marketing sont totalement inexistant, quels que rares clients viennent jusqu'à l'usine pour se ravitailler.

Le diagnostic de la fonction commerciale du portefeuille produit de la société est composé de deux sortes de produits : La farine du blé et les issues (sons). Malheureusement, la société

produit une très faible quantité très en deçà de sa capacité. Le volume des ventes et tout particulièrement la part du marché nous laisse présager un avenir très sombre pour cette société. Pour ce faire, la société, doit se défendre sur le marché en pleine mutation. Elle doit songer à maîtriser ses risques et surtout à limiter sa dépendance et sa vulnérabilité commerciale par rapport aux autres types des clients. En bref, elle doit revoir sa stratégie.

Aussi, il est important de connaître les consommateurs des produits de cette société, ainsi que les réelles motivations de ces concurrents. Cela nous permettra d'évaluer son positionnement stratégique sur l'échiquier national.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : le marché et le positionnement stratégique de la société MDS

Le présent chapitre se rapporte au diagnostic du marché et du positionnement stratégique à coté de la présentation et de l'analyse des activités de la société. Par ailleurs, il va porter sur l'analyse des consommateurs, des concurrents, l'analyse des choix stratégiques et naturellement la synthèse.

Section 1 : analyse du marché de la société MDS

Il s'agit à ce stade, de procéder à une analyse globale tenant compte des interactions de la demande et de l'offre qui seront examinées.

Para 1 : les consommateurs des produits de la société MDS

Il s'agit de procéder à l'identification des segments actuels ou potentiels de la demande se rapportant directement ou indirectement à la gamme des produits fabriqués par la société MDS, de leurs motivations et de leurs besoins non satisfaits.

Trois critères de segmentation de clients nous ont permis d'identifier la pertinence en vue d'analyser la demande actuelle ou potentielle pour la farine et les sons (issues de productions).

Il s'agit :

1. De la population de la région de Niamey,
2. Les hommes d'affaires (commerçants importateurs) qui ont les mêmes motivations que la société les Moulins du Sahel,
3. Les éleveurs de la région de Niamey (pour les besoins de leurs animaux en sons).

Les critères liés aux caractéristiques des consommateurs sont des critères géographiques, le style de vie, le type d'organisation, l'activité socioprofessionnelle, etc.

Quant aux critères basés sur les produits, c'est surtout le mode d'utilisation, le rapport qualité prix, l'utilisation de produits concurrents, fidélité à la marque, etc.

Ces consommateurs sont surtout motivés au niveau de leur décision d'achat par la disponibilité et le rapport qualité prix.

Il y'a deux types de clientèle sur le marché national. Les clients pour la farine du blé et ceux des issues pour les animaux. Il faut aussi noter que la clientèle de la farine du blé est de deux sortes :

1. la clientèle gros commerçants importateurs, qui achètent juste pour respecter le quota imposé par l'Etat qui est de 10%. La vente à ces commerçants bien que trop faible, constitue le plus important flux de trésorerie pour la société à même de supporter la poursuite de ses activités.
2. la clientèle consommateur directe, composée de quelques rares boulangers et certaines franchises de la population pour leur besoin quotidien dans l'alimentation. Ils consomment en moyenne 1% de la production de la société.

Au niveau du segment du réseau, la société a une part de marché décroissante, de 35% environ courant 2004-2005 à 6,7% en 2007.

Ainsi, de la position du leader au moment de la période où elle jouissait du monopole exclusif, dans les années 1981, la société a concédé du jour au lendemain du terrain au profit des importateurs directs de la farine du blé. Ces derniers ont totalement raflé la mise, avec plus de 89% de part de marché. Si rien n'est fait, cette tendance va continuer, la société sera alors dans des grosses difficultés. Par conséquent, si aucune décision stratégique n'est prise par les autorités en charge de sa gestion, elle sera trop marginalisée dans les années à venir. Pour sauver la face, elle doit revoir sa stratégie afin de sortir de cette situation qui risque de la conduire directement à un dépôt du bilan.

Au niveau des consommateurs directs, en particulier les boulangers, elle perd de plus en plus du terrain. Les raisons sont de plusieurs ordres. Nous pouvons citer entre autre, les différents griefs que les boulangers reprochent à la société MDS. Il s'agit :

1. de la mauvaise politique commerciale,
2. du problème de la qualité de la farine du blé,
3. du manque du réseau de distribution,
4. de la méconnaissance de la société et ses produits
5. du dumping pratiqués par les concurrents,
6. de l'image de marque.

Cependant, il est stratégiquement important de faire le point sur les besoins non satisfaits par les produits disponibles. Ils représentent des opportunités pour la société pour augmenter sa part de marché, bien pénétrer ce marché, créer ou dominer ce marché.

De part ce qui précède, le taux actuel de couverture du marché local est de 11% en moyenne. Ainsi, il existe l'opportunité d'un déploiement territorial des produits de la société. L'évaluation du rayon actuel à travers un processus d'acheminement des produits et des potentialités d'extension éventuelle des territoires permettra de couvrir le pays par la farine de la société MDS.

Para 2 : l'environnement concurrentiel de la société MDS

L'analyse de l'environnement concurrentiel a pour objet de mettre en évidence la situation de cette société. Quelles forces elle doit affronter ? Quels sont les avantages concurrentiels dont elle dispose et quels handicaps elle doit surmonter ?

Les concurrents sont ici tous les opérateurs constituant l'offre dans le secteur d'activité de cette société. Ils sont soit des importateurs ou des producteurs de la farine du blé, soit des produits de substitution, d'origine locale ou importés.

Les concurrents actuels sont surtout les gros importateurs disposant du circuit de distribution de la farine du blé qui fonctionne très bien. Ils importent des grosses quantités, ce qui leur permet de disposer d'une marge de manœuvre avec leurs fournisseurs et leurs acheteurs contrairement à la société MDS.

Quant aux concurrents potentiels, c'est surtout les sociétés de transformation du blé régionales. Il s'agit des sociétés du Burkina Faso, du Bénin, du Togo, du Nigeria et même de l'Algérie.

L'analyse de ces concurrents nous fait ressortir qu'ils sont de taille plus grande et disposent d'une bonne politique de marketing, ils ont une parfaite organisation et une bonne culture d'entreprise.

L'analyse de cette intensité concurrentielle nous précise :

1. que les fournisseurs de la société MDS sont forts, compte tenu de la faible quantité qu'elle importe. Ils ont alors une marge de manœuvre et une capacité d'exercer une pression sur la société pour lui « dicter » leurs conditions, en particulier au niveau du prix.

2. que les clients se trouvent dans une position privilégiée, les autorisant à peser dans les opérations de ventes. L'importance des quantités et la diversité de la farine du blé sur le marché donnent aux clients le libre choix et une marge de manœuvre.
3. contrairement aux farines importées par nos commerçants d'Europe, on remarque une affluence de la farine made in Moulin du Burkina et/ou du Togo et même de l'Algérie car les obstacles à l'entrée sont très réduits et la riposte est inexistante.
4. que la farine actuellement produite peut être un jour concurrencées par d'autres produits substituables, surtout avec le prix de la farine qui grimpe tous les jours. Aussi certaines fonctions remplies par la farine du blé peuvent être satisfaites par d'autres produits pour un rapport qualité/coûts avantageux.
5. la rivalité entre la société et les gros importateurs de la farine au Niger.
6. les importateurs au même titre que la société MDS sont soumis au regard des autorités régulatrices diverses. L'autorité politique au Niger a une très grande influence sur la commercialisation de la farine (réglementation sur la concurrence, sur les relations fournisseurs clients, incitation fiscale etc.).

Cependant, cette concurrence s'exerce de plusieurs manières :

1. Par le produit surtout à travers leur service après vente (attributions aux petits détaillants d'autres produits à crédits entre autres par les commerçants importateurs de la farine du blé),
2. Par la qualité de la farine importée,
3. les prix, surtout le dumping que les commerçants importateurs de la farine pratiquent par moment.

Section 2 : Analyse des choix stratégiques de la société MDS

Pour qu'un mix marketing soit performant, il faut qu'il soit cohérent. C'est-à-dire que l'ensemble de ses composants soit inspiré par certaines idées directrices communes². Ces idées directrices, constituent les quatre options fondamentales de la stratégie de marketing à savoir :

1. le choix des cibles
2. le choix du positionnement

² Choix stratégiques cours de stratégies marketing et plan d'action commercial

3. le choix de source de volume
4. le choix des axes stratégiques prioritaires.

Para 1 : analyse des différents choix stratégiques pour la société MDS

Dans la perspective de l'analyse du portefeuille d'activités, cette société peut allouer ses ressources entre les différents couples produits marchés dans les quels elle se présente. Cette analyse repose sur trois principes :

1. Un découpage précis des activités en couples produits marchés ou segments ;
2. le recours à des indicateurs de compétitivité et d'attractivité permettant d'évaluer et de comparer la valeur stratégique des différentes activités ;
3. l'établissement d'un lien entre position stratégique et les performances économiques et financières d'une activité.

Quant au positionnement, il a pour but de conférer une position nouvelle à la farine type Niger de la société MDS. Il doit être défini en fonction de la farine importée par les concurrents et des croyances déterminant les consommateurs et des prospects. Sur tout un autre plan, le diagnostic des produits concurrents est effectué par rapport aux caractéristiques économiques, sociales et culturelles de consommateurs en vue de la prise de trois décisions. Ces décisions concernant le choix du concept la farine du blé type Niger sont : la différenciation par rapport à la concurrence, le marketing mix et la communication.

Le choix des cibles : Les principales questions qui se posent dans les choix des cibles au niveau de la société MDS, concernent tout particulièrement des cibles visées (consommateurs, acheteurs et prescripteurs), le nombre et la taille des cibles (stratégies indifférenciées, concentrées ou différenciées) et les critères de définition des cibles (critères démographiques, socio psychologiques et de comportements).

Le choix des sources de volume : Alors que le choix des cibles consiste à décider par qui la société MDS va s'efforcer de faire acheter ou consommer ces produits, le choix des sources de volumes consiste pour cette société, à décider à la place de quoi ces produits seront achetés, ou en d'autres termes, avec quels autres produits ils entreront en concurrence. Étant donné que les ressources financières des consommateurs sont très limitées, tout achat par eux d'un produit implique nécessairement le renoncement, pour le même montant d'un autre qu'ils auraient pu faire.

Pour la société MDS qui s'apprête à accroître ses ventes, il est nécessaire de se demander aux dépens de quels autres achats (ou dépenses) de ses consommateurs potentiels se feront les ventes supplémentaires de ses produits.

Le choix d'un positionnement : Le positionnement est l'ensemble des traits saillants et distinctifs de l'image³, c'est-à-dire de ceux qui permettent au public de situer le produit (la farine type Niger) dans l'univers des produits analogues et de le distinguer des autres. En d'autres termes, c'est une représentation ou une perception simplifiée, réductrice, comparative et distinctive du produit.

S'agissant de l'image que révèle la farine type Niger, elle est l'ensemble des caractéristiques de toutes natures (objectives et symboliques) qui lui sont attribuées par le public. C'est-à-dire l'ensemble des connaissances, croyances et évocations qui sont associées à un produit par un public déterminé. Le positionnement de la farine type Niger comporte deux volets complémentaires, que nous qualifions de l'identification et de la différenciation.

L'identification se définit ici, comme la catégorie à laquelle la farine type Niger est rattachée dans l'esprit du public.

La différenciation pour la société MDS, consiste en une particularité du produit (farine type Niger) qui se distingue des autres produits concurrents de même catégorie.

Tableau N°7 : Attente des clients par ordre d'importance et la compétitivité par rapport aux produits concurrents

Attentes des clients potentiels (par ordre d'importance)	Compétitivité du produit par rapport aux produits concurrents
1. Prix d'achat	1. Légère supériorité
2. Economie de consommation	2. Légère supériorité
3. Fiabilité du produit	3. Egalité
4. Qualité	4. Infériorité relative
5. Produit encombrant	5. Egalité
6. Disponibilité	6. Nette infériorité
7. Image de marque	7. Légère infériorité
8. Etc.	8. Etc.
9.	

³ Choix stratégique, cours de stratégies marketing et plan d'action commercial

C'est un tableau comparatif par ordre d'importance entre attentes des clients et la compétitivité de la farine type Niger par rapport à la farine importée⁴ à titre d'exemple.

Les études de marché au service de positionnement que la société doit faire sont :

1. Etudes des attentes des clients et du positionnement des produits concurrents ; il s'agit de mener, d'une manière plus ou moins formelle, une étude portant à la fois sur les attentes de la clientèle potentielle et sur le positionnement perçu des produits concurrents.
2. Etudes des atouts potentiels du produit à positionner (farine type Niger) ; il convient ici, d'étudier l'image actuelle de la farine type Niger qui présente une mauvaise image afin d'en identifier les points forts.

Ainsi, relativement à ce tableau N°7, la farine type Niger doit se positionner non pas sur l'axe « qualité & fiabilité du produit » mais sur celui de « prix d'achat & économie de consommation » par exemple.

Pour un bon fonctionnement, les responsables de la société MDS doivent viser quatre qualités principales : la simplicité, la pertinence, l'originalité, et la crédibilité.

Le choix des priorités : Pour la société MDS, les principaux types des priorités qu'elle se fixe dans la stratégie marketing concernent les produits de la gamme, les segments du marché, les cibles, les sources de volume et les composantes du marketing mix :

Ainsi, à partir des données qui sont disponibles par rapport aux différents critères ci haut énumérés, et compte tenu des caractéristiques du marché, un positionnement stratégique de la société parmi ses différents concurrents fait ressortir des points forts et des points faibles présentement et éventuellement dans le futur, ainsi que les opportunités et les menaces qui se présentent à cette société.

Para 2 : synthèse de l'analyse sur les choix stratégiques de la société les MDS

Cette synthèse du diagnostic pour les choix stratégiques concerne à la fois l'analyse externe et interne. Les outils utilisés sont principalement l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) et les matrices de portefeuilles d'activités. Cette analyse consiste à faire la synthèse :

⁴ Choix stratégique cours de stratégies marketing et plan d'action commercial

1. des informations relatives aux forces et aux faiblesses de la société;
2. des informations relatives aux opportunités et aux menaces de l'environnement.

Tableau N°8 : Tableau de synthèse ou matrice SWOT

<p>Forces</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Présence ancienne dans le marché 2. Appareil de production souple 3. Structure adéquate des coûts 4. Source d'approvisionnement très souple 5. l'équipe de direction est soudée 6. la taille de la société est adéquate aux conditions technologiques qui régissent l'activité de la société, aux conditions du marché et de la concurrence 	<p>Faiblesses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manque de réseau de distribution 2. Perturbation dans la production 3. structure organisationnelle avec de nombreuses limites 4. absence du service marketing 5. Certaines fonctions sont disproportionnées 6. les objectifs de la société ne sont pas diffusés dans la société 7. La politique générale n'est pas clairement définie 8. pouvoir très fort détenu par le PDG
<p>Opportunités</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilités d'exportation à travers la libre circulation des produits, 2. Extension du marché local par actions d'information et de promotion, 3. La poussée démographique, 4. Désire des ménages au nouveau produits 	<p>Menaces</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Risque d'entrée de nouveaux concurrents, 2. Importations probables en raison de baisse prévue de droit de douane, 3. Produit de substitution,

Ce tableau N°8, reparté en quatre cases a permis de classer par ordre d'importance, les principaux points saillants se rapportant à chacune des quatre composantes de l'analyse : Forces, Faiblesses, Opportunités et les Menaces.

La société fait face à une concurrence acharnée. Cette dernière a des répercussions sur sa commercialisation comme en témoignent sa part de marché relative sur les quatre dernières années et les niveaux des productions successives.

En effet, on peut se rendre à l'évidence des résultats de la synthèse. Ceci va nous permettre de formuler des recommandations au niveau des différentes fonctions notamment le marketing/vente, organisation/fonctionnement, production/distribution et approvisionnement, à même d'améliorer la performance de la société.

Pour traduire dans les faits, les choix stratégiques effectués doivent être assortis d'un programme d'action vigoureux sans lesquels, les objectifs de pénétration commerciale par la politique de distribution et la force de vente ont peu de chances d'être atteints.

L'analyse du diagnostic par la matrice du portefeuille d'activités consistera à faire la seconde synthèse : La méthode d'analyse la plus répandue est la matrice de Boston Consulting Group⁵ (BCG), qui alloue les ressources au sein d'un portefeuille d'activités d'une entreprise diversifiée, et présente sur plusieurs Domaines d'Activités Stratégiques (DAS)⁶. Celui-ci est défini par l'ensemble des produits ou activités, souvent homogènes, pour lesquels la société peut constituer un avantage concurrentiel. Deux axes d'analyse sont utilisés : le marché et la position de la société sur celui-ci :

1. pour le marché, le critère retenu est le taux de croissance du marché en terme de chiffre d'affaires du segment ou du DAS sur lequel la société est présente avec ses différents produits : c'est ce que coûte chaque activité (voir tableau N°6),
2. pour la position de la société, c'est la part de marché relative (la part de marché du DAS par rapport à celle du leader sur le même marché) qui est utilisée comme critère d'évaluation : c'est ce que rapporte chaque activité. (voir tableau N°7).

PORTER propose d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise ou d'un domaine d'activité stratégique (DAS) et d'utiliser pour ce faire un instrument qu'il qualifie de fondamental, la chaîne de valeur⁷.

Toute entreprise peut, en effet, s'appréhender comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit. C'est l'interdépendance

⁵ Management stratégique de l'entreprise, cours du Pr. BOUBACAR Baidari MBF Avril 2007 CESAG

⁶ Management stratégique de l'entreprise, cours du Pr. BOUBACAR Baidari MBF Avril 2007 CESAG

⁷ Management stratégique et organisation dans Kalika M, HELFER J-P et ORSONI J (éd) Management cas et applications, Vuibert 2005 page 89

de ces activités qui crée de la valeur et de la marge pour l'entreprise. C'est ce que devait faire la société MDS au lieu de la fabrication et commercialisation seulement. Elle doit songer à présent aux activités de distribution.

Fondamentalement, la société MDS doit se donner comme objectif d'apporter à ses clients une valeur supérieure aux coûts qu'elle supporte. Plus l'écart est important, plus la marge qui la rémunère est grande. Cette stratégie suppose l'adoption des actions offensives et défensives pour mettre la société dans une situation tenable au sein du secteur. Cela va lui permettre de faire face aux cinq forces de la concurrence de PORTER, et par là lui assurer un meilleur retour sur investissement.

La construction d'un avantage concurrentiel nécessite la compréhension et l'explication claires des conditions exactes de la lutte concurrentielle dans un domaine d'activité. Cela revient à déterminer les facteurs clés de succès (FCS) du domaine d'activité stratégique (DAS).

Les FCS sont des éléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence entre les sociétés. Ils correspondent donc aux compétences à maîtriser pour être performant en terme de lutte concurrentielle.

Au niveau de cette société, les différentes fonctions qui doivent être ciblées sont : le marketing, les approvisionnements, la technique, les ressources humaines et la finance. Sur chacune des fonctions, les Facteurs Clés de Succès (FCS) énumérés sont : la qualité du produit, le prix de vente, les services après vente, la qualité du blé importé, la qualité de la farine, la maîtrise des sources d'approvisionnement, les avancées technologiques, la rapidité de livraison, les qualifications et compétences, les relations personnelles, la confiance avec la direction, les vendeurs et les techniciens, les conditions financières concédées aux clients.

Les grands choix stratégiques de la société MDS contre la concurrence sont :

1. La stratégie concurrentielle qui consiste à mettre la marque en valeur, se positionner en amont de la concurrence, obtenir une part de marché dominante et améliorer les services
2. la stratégie de fidélisation dont le principe est de fidéliser les clients, consolider les relations avec les clients, améliorer la qualité et moderniser le produit.

Les stratégies génériques de PORTER à travers lesquelles, la société va se concentrer, repose sur une domination par les coûts (obtention des coûts les plus bas dans le secteur), une économie d'échelle, l'expérience, et le prix).

Ainsi, pour être performant en terme de rentabilité commerciale et créer de la richesse en vendant ses produits, il ne suffit pas à la société MDS de les offrir à un prix attractif par l'intermédiaire d'un réseau bien structuré tout en connaissant l'offre, encore faut il mettre en évidence ses qualités distinctives vis-à-vis du groupe d'acheteurs visé et stimuler la demande par des actions promotionnelles et de communication appropriées avec moins de risques. La société MDS doit se défendre sur le marché en pleine mutation, chercher à limiter sa dépendance et/ou sa vulnérabilité commerciale. Même si elle perd de manière progressive des parts de marché, MDS doit fidéliser ses clients. L'analyse financière à travers l'analyse de la structure financière à la rentabilité nous élucidera sur la performance de cette société.

Deuxième partie :

**L'analyse financière de la société les Moulins du Sahel de
2004 à 2007**

Il s'agit ici de procéder à une analyse de la structure financière, de l'évolution de la trésorerie à travers la solvabilité et de la rentabilité économique et financière de la société MDS.

Chapitre 1 : Analyse de la structure financière de la société MDS

Cette analyse va se faire à travers le Fonds de Roulement (FR) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR). Notons au passage que le FR et le BFR sont obtenus à partir de l'analyse du bilan. Ce dernier constitue la vraie mine de renseignements. Il va s'en dire que nous traiterons au prime abord le bilan comptable et financier.

Section 1 : présentation du bilan de la société MDS

Nous procéderons à l'analyse du bilan comptable (annexes N°1) et financier de la société MDS.

Para 1 : le bilan comptable et le bilan financier :

Le bilan constitue la photographie à un instant donné de la situation patrimoniale de l'entreprise, à savoir ce qu'elle possède (Actif) et ce qu'elle doit (Passif).

Les fonctions du bilan se regroupent en ce terme :

1. La fonction de financement qui comprend les postes suivants : les capitaux permanents, les dettes financières, les amortissements et les provisions ;
2. la fonction d'investissement qui comprend les immobilisations corporelles et incorporelles, les charges et les primes de remboursement ;
3. la fonction d'exploitation qui comprend l'actif et le passif ;
4. la fonction de trésorerie.

Ainsi, l'on distingue aisément le cycle des investissements et le cycle d'exploitation. Le cycle des investissements concerne le haut du bilan. A ce niveau, les investissements qui se font à long terme relève des décisions stratégiques de la société, par conséquent il doit être financé sur fonds propre de la société ou par emprunt à long terme. Quant au cycle d'exploitation qui représente le bas du bilan, il relève des décisions de gestion (stocks, encaissement, vente, fournisseurs, trésorerie), son financement se fait à très court terme.

C'est sur la base du bilan comptable que s'établit le bilan fonctionnel, en effet il s'agit du bilan retraité dans lequel les postes du bilan fonctionnel sont classés selon une logique et une

optique différentes de celles du bilan comptable. Ce retraitement est dicté par le plan comptable général qui s'en servira de base pour ces analyses ; le tableau de financement en est un exemple.

Les principaux retraitements ont déjà été fait avec l'aide du service financier de cette société. Ils concernent: l'actif immobilisé, les autres actifs non circulants, les créances sur les clients, les stocks, les valeurs mobilières de placement, le résultat net comptable avant affectation, les subventions d'investissement reçus, les provisions pour risques et charges.(voir en annexe N°2 pour les bilans retraités)

Le bilan financier est un bilan comptable retraité en fonction des critères qui intéressent tout particulièrement les banques. Raison pour laquelle, on parle du bilan financier. C'est les banques qui l'établissent juste pour apprécier la solvabilité de la société avant de s'engager vis-à-vis d'elle, en lui consentant par exemple, un emprunt et/ou des découverts bancaires etc. Les trois mots clés du bilan financier sont : la liquidité, l'exigibilité et la solvabilité.

Deux divergences persistent entre les deux bilans : le bilan financier est une analyse externe réalisée principalement par les banques et les fournisseurs alors que le bilan fonctionnel est une analyse interne à la société. Quant à la seconde, le bilan financier est réalisé dans une perspective de cessation d'activité et il doit répondre à la question de savoir, si la société déposait son bilan, serait elle à mesure de régler l'ensemble de ses dettes ? Alors que le bilan fonctionnel est établi dans une optique de continuation d'activité. En fait les deux bilans constituent une analyse complémentaire et non contradictoire. (On trouvera en annexe N°2 les bilans).

Para2 : fondement de l'analyse financière du bilan :

Pour la société, la santé financière résulte de la structure de son patrimoine et de la qualité de sa gestion. L'équilibre financier, la solvabilité et la rentabilité constituent les fondamentaux de cette analyse. L'analyse des deux premiers fondamentaux se fait à l'aide du Fonds de Roulement, le Besoin en Fonds de Roulement et la Trésorerie. En ce qui concerne le dernier fondamental, son analyse se fera à partir des indicateurs de la rentabilité d'activité, de rentabilité économique et financière.

Section 2 : la structure financière et la trésorerie de la société MDS

L'analyse de la structure financière permet de déterminer dans quelle mesure les emplois durables seront financés par les ressources stables et les emplois circulants par les ressources circulantes.

Para 1 : évolution de la structure financière et de la trésorerie de la société MDS

L'évolution de la structure financière peut être aussi qualifiée de l'évolution du Fonds de Roulement. Ce dernier est par définition l'excédent des capitaux permanents sur les immobilisations brutes.

Le principe à la base est que les ressources stables (fonds propres et dettes à moyen et long terme) excèdent les emplois durables (les immobilisations corporelles essentiellement) de façon à dégager un Fonds de Roulement pour financer une partie des emplois circulants.

Le Fonds de Roulement = Excédent des ressources stables sur les emplois durables.

Notons que le Fonds de Roulement peut être négatif si toute fois les ressources stables ne couvrent même pas les emplois durables. Ce qui veut dire qu'une partie des actifs immobilisés (de faibles degré de liquidité) est financée par les ressources de degré d'exigibilité élevé, ce qui prélude les difficultés financières pour la société.

Les Fonds de Roulement correspond au montant des ressources stables ou permanentes nettes disponibles pour la société après financements des emplois durables à savoir les immobilisations.

Ressources stables (capitaux permanents) = fonds propres + dettes à LMT

FR = Ressources stables – Emplois durables = Actif Circulant – Dette à Court Terme

Le Fonds de Roulement propre permet d'apprécier la manière dont l'entreprise finance ses investissements et notamment le niveau de contribution des actionnaires

FRP = fonds propre – immobilisations nettes

Le Fonds de Roulement externe permet d'apprécier le niveau de contribution des banques et autres partenaires financiers.

Tableau N°9 : le Fonds de Roulement net global de 2004 à 2007 en millions

	2004	2005	2006	2007
Capitaux Permanents	2541	2318	2022	2106
Actifs Immobilisés Bruts	1983	2062	2115	2115
FRNG	557	256	-93	-9

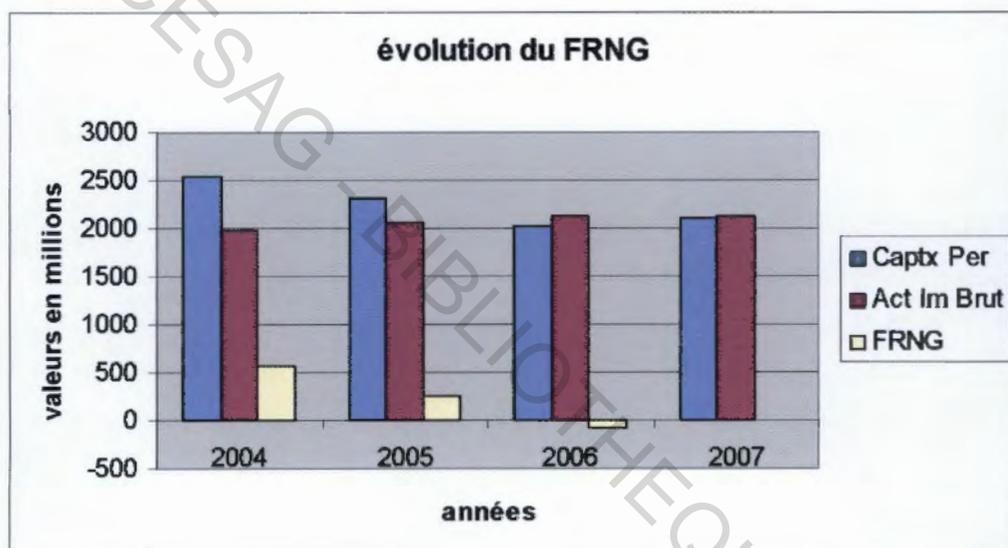


Fig. N°8 : les capitaux permanents, l'actif immobilisé brut et fonds de roulement

Observations et commentaires :

L'excédent de financement stable sur les immobilisations constitue le FR, d'où un FR de 557 en 2004 et 256 en 2005. A partir de cette date l'on constate une insuffisance de Fonds de Roulement (IFR) respectivement en 2006 et 2007 avec - 93 et - 9.

En toute logique, une société industrielle comme celle ci, doit avoir des FR positifs tout au long des exercices. Mais le fait d'être négatif n'est pas pour autant une catastrophe. Ainsi, nous pensons que d'elles mêmes ces insuffisances se régulariseront en particulier avec

l'augmentation de la production et par conséquent des volumes de ventes, ce qui se traduira par : une augmentation de chiffre d'affaires donc des bénéfices d'où une augmentation future des ressources permanentes et par conséquent la résorption de l'insuffisance de Fonds de Roulement dès l'année suivante (2007). Heureusement, cette insuffisance s'est sensiblement réduite en 2007. L'augmentation de la production et surtout du chiffre d'affaires nous illustre cette hypothèse en 2007.

Analyse du FR à travers la politique du Financement de ses Investissement :

Cette analyse va se faire à travers le ratio de financement des immobilisations :

Il s'agit de voir comment au niveau du MDS les immobilisations sont couvertes pour le besoin de ces activités. Fait elle recours aux ressources externes en plus d'apport de la CAF ou aux ressources à court terme ? Si cette dernière option est en vue, alors c'est contraire à l'orthodoxie financière.

L'analyse par ratio ; le ratio Emplois durables/Ressource stables peut nous élucider.

Tableau N°10 : le ratio du financement des immobilisations de 2004 à 2007

	2004	2005	2006	2007
Emplois Durables (A)	1983	2062	2115	2115
Ressources stables (B)	2541	2318	2022	2106
Ratio = A/B	128%	112%	95%	99%

A travers le tableau N°10, ce ratio indique le niveau de couverture des immobilisations : il ressort que toutes les immobilisations sauf en 2006 sont financées par les ressources stables. Cette situation s'explique par l'importance des apports et concours financiers stables par rapport aux investissements que MDS a du réaliser.

Le Besoin en Fonds de Roulement :

La caractéristique principale du bas du bilan est qu'aussi bien les ressources (dettes en vers les fournisseurs et autres dettes à court terme d'exploitation) que les emplois (essentiellement les

stocks et les créances sur clients) sont renouvelées plusieurs fois au cours d'un même exercice.

En effet, le fonctionnement de l'entreprise en particulier le cycle de l'exploitation nécessite un financement approprié, dont l'évaluation est faite à travers la détermination du BFR.

$$\text{BFR} = \text{ACTIF CIRCULANT} - \text{DETTES CIRCULANTES}$$

Le BFE ou le (BFRE) = Actif circulant d'exploitation – Dettes circulantes d'exploitation

Le BFRHAO = Actif circulant HAO – Dettes circulantes HAO

Tableau N°11 : les actifs cycliques (Réalisables et stocks), dettes cycliques et le BFR en millions

	2004	2005	2006	2007
ACTIFS CYCLIQUES	1105	721	506	785
DETTES CYCLIQUES	269	443	654	445
BFR	836	278	-148	340

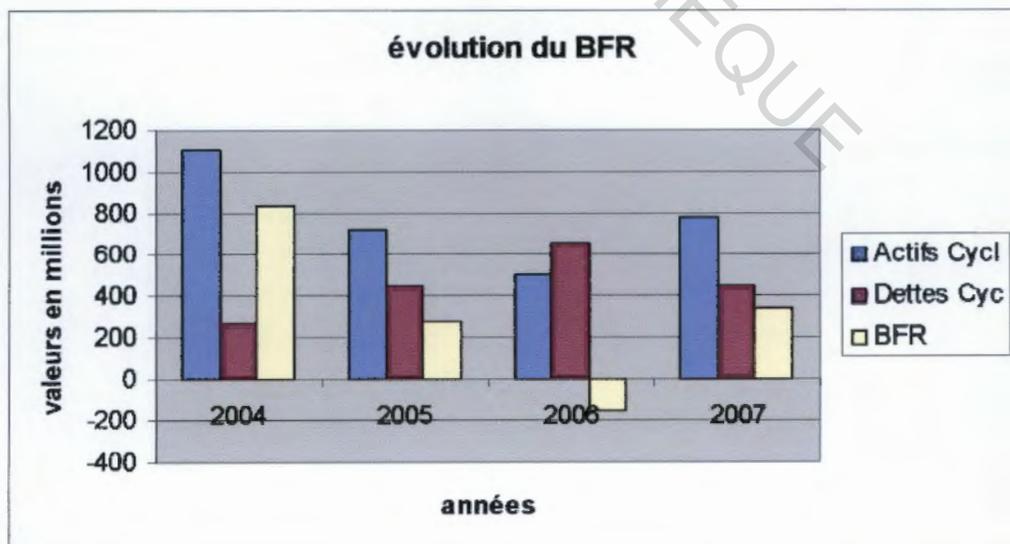


Fig. N°9 : les actifs et dettes cycliques, et du BFR de 2004 à 2007

Observations et commentaires :

Les BFR représentent le montant des capitaux nécessaires au fonctionnement courant de la société. Il résulte pour l'essentiel du poids des stocks et celui accordé aux clients.

Lorsque les dettes à court terme d'exploitation ne couvrent pas l'actif circulant, autrement dit, lorsque les ressources non permanentes ne permettent pas de financer entièrement les emplois cycliques, il se dégage un Besoin du Fonds de Roulement qui doit être couvert par le Fonds de Roulement.

Ainsi, en 2006 on parle non pas de BFR mais de Ressources en Fonds de Roulement (RFR). Le BFR d'exploitation renseigne bien sur l'activité de la société MDS. En effet, l'actif cyclique ou les emplois d'exploitation comprennent les besoins à financer de manière périodique au rythme de rotation du cycle d'exploitation ; à savoir :

1. les stocks (matières 1^{ère} et autres), les produits fabriqués, les fournisseurs avances et acompte versé, les clients et autres créances ;

Les ressources d'exploitation correspondant aux dettes d'exploitation sont :

1. les fournisseurs d'exploitation, les dettes fiscales, les dettes sociales et autres dettes.

Analysons à présent le BFR en relation avec le ratio BFR et les crédits clients, fournisseurs et les ratios de rotation de stocks des produits finis et des matières premières pour corroborer l'étude.

$$\text{Délai crédit client} = 360 \times \text{client} / \text{CATTC}$$

$$\text{La rotation de stocks de produits} = 360 \times \text{stocks moyen de produits finis} / \text{CATTC}$$

Tableau N°12 : le délai crédit client et ration de stocks de produits finis en jours

	2004	2005	2006	2007
Stock moyen produit fini	93	51	15	132
Client et comptes rattachés	164	226	65	208
Chiffres d'Affaires	1154	673	1163	1548
360X client/CATTC	51j	121j	51j	48j
360Xstocks produits/ CATT	28j	27j	23j	30j

Le délai crédit client est de 50 jours en moyenne durant les années 2004, 2006 et 2007. Par contre, il est de 121 jours en 2005. Comparativement à 2005, on note un gain appréciable de 73 jours en 2007.

Pour une bonne gestion de stocks, il faut disposer d'une faible quantité de produits pour ne pas alourdir les besoins de financement. Il faut veiller aussi sur la nécessité de ne pas être en rupture de stocks. L'idéal consiste à réaliser le maximum de CA et un minimum de stocks. En moyenne les produits finis restent en stocks pendant un mois avant d'être vendu. Cette société est sur ce plan très vulnérable parce que le degré de liquidité de stocks est très faible. Toutefois, il faut être prudent quant à l'appréciation de ce ratio, car il est tributaire d'importantes variations telles que le délai d'approvisionnement, la durée du cycle d'exploitation et la saisonnalité de l'activité.

Délai crédit fournisseurs = $360 \times \text{dettes fournisseurs} / \text{ATTC}$

Rotation de stocks de matière première = $360 \times \text{stocks moyen de matières 1}^{\text{ère}} / \text{ATTC}$

Tableau N°13 : le délai fournisseurs ration de stocks en jours de 2004 à 2007

	2004	2005	2006	2007
Achat TTC	1215	29	617	930
Stocks moyen matières 1 ^{ères}	377	172	163	157
fournisseurs	58	15	95	110
360Xfournisseurs/ATTC	17j	186j	55j	42j
360Xstocks mat 1^{ère}/ATTC	112j	235j	95j	92j

Le délai de règlement fournisseurs a passé de 17 jours en 2004 à 186 jours en 2005, 55 en 2006 et 42 jours en 2007. Cette fluctuation présuppose une absence de fixation de délais. Cependant, si on met en parallèle les délais crédits clients et fournisseurs, la société MDS dispose d'une marge négative de 34 jours entre le règlement client et fournisseurs en 2004, à ce niveau la société décaisse avant d'encaisser. En 2005 et 2006 aussi, on observe que le délai fournisseur dépasse le délais clients, il ressort ici que la société encaisse avant de décaisser. Par contre en 2007, elle paye en première position ses fournisseurs avant de recevoir le versement de la part de ses clients une semaine plus tard environ.

On constate que le délai de rotation de matières est très élevé, le minimum tourne au tour de trois (3) mois, ce qui entraîne des charges supplémentaires pour la gestion et surtout entraîner un impact sur la qualité de matière première avant sa transformation.

Évolution de la trésorerie de la société MDS:

La trésorerie nette de la société MDS est la différence entre sa trésorerie active et sa trésorerie passive. **TN = FR – BFR**

La trésorerie active est composée de :

1. des disponibilités de caisse,
2. des comptes banque,
3. des avoirs en chèques postaux,
4. des valeurs à l'encaissement,
5. des valeurs mobilières de placement.

La trésorerie passive est composée pour sa part :

1. des concours bancaires courants,
2. des soldes créditeurs banques,
3. les effets escomptés non échus,
4. des dettes à court terme.

Cependant la trésorerie nette s'obtient à partir du retraitement du bilan financier. Elle est déterminée comme le solde des valeurs disponibles moins les concours de trésorerie.

Evolution de la trésorerie nette : Il s'agit ici de l'évolution la trésorerie de la société MDS.

La trésorerie et les notions de liquidités sont très fondamentales pour une société, la notion juridique consacrée « cessation des paiements » est éloquent : en effet, on tombe en faillite par incapacité de payer et non pour défaut de rentabilité.

La trésorerie nette correspond à l'excédent ou à l'insuffisance des ressources permanentes disponibles après financement des immobilisations (FR) par rapport aux besoins de financement nés de l'activité (BFR).

FR = excédent ou l'insuffisance des ressources permanentes disponibles après financement des immobilisations.

Tableau N°14 : FRNG, BFR et la TN de 2004 à 2007 en millions de F

	2004	2005	2006	2007
Trésorerie Active	59	8	62	159
Trésorerie Passive	337	30	7	509
FRNG	558	256	-93	-9
BFR	836	278	-148	340
TN	-278	-22	54	-350

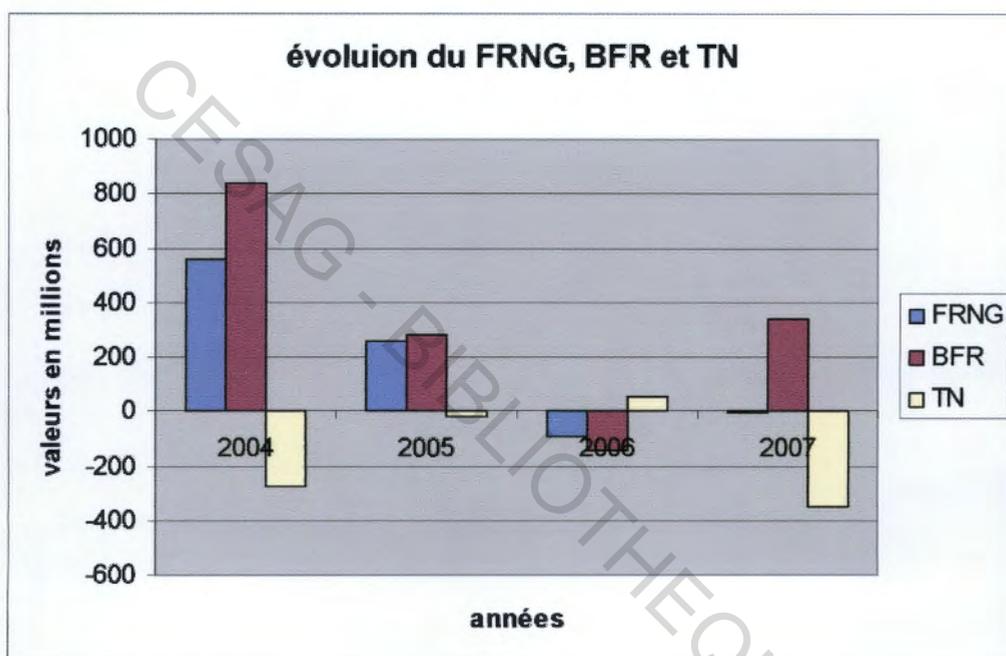


Fig. N°10 : FRNG, BFR et TN de 2004 à 2007

Observations de 2004 à 2007 :

1. la trésorerie nette représente le solde des besoins de financement qui ne sont pas couverts par le Fonds de Roulement. Elle est égale à $FR - BFR$;
2. le montant des financements à court terme (trésorerie passive) résulte des besoins de trésorerie (trésorerie nette) et de la trésorerie qui est conservée ou placée (trésorerie active).
3. sur les quatre périodes, c'est seulement en 2006, que la trésorerie est positive ;

4. la variation de la trésorerie nette résulte de la variation conjuguée du FR et du BFR. Une augmentation du FR améliore la trésorerie nette alors qu'une augmentation du BFR la dégrade.

Commentaires de 2004 à 2007 :

1. cette évolution s'explique au niveau du haut du bilan, par la lourdeur des investissements engagés dans un contexte d'évolution timide de la CAF, et par ailleurs, par une évolution positive de la trésorerie dégagée par l'activité de la société, marquée par une forte augmentation du BFR accompagnée d'une progression sensible de la trésorerie générée par la rentabilité d'exploitation (EBE).
2. en 2004, 2005 et 2007, les trésoreries constituent une source de financement qui permet de couvrir les besoins résiduels résultant du rapprochement entre le FR et le BFR ;
3. la trésorerie positive de 2006 constitue un emploi de fonds résultant d'un excédent de financement stable ;
4. le niveau de trésorerie qui apparaît au bilan doit être apprécié avec beaucoup de précautions compte tenu surtout de l'importance des frais financiers qui pourraient absorber une bonne part de la rentabilité financière ;
5. le vrai problème suscité par la trésorerie négative, pour la société MDS se résume non pas en terme de solvabilité, mais en terme d'exposition et de dépendance à l'égard des banques qui lui procurent régulièrement une bonne partie de ses ressources d'exploitation, le ratio d'autonomie financière nous élucidera.
6. cette dépendance bancaire, présente un double risque pour la société MDS notamment au cas où les banques refusent leurs concours et/ou elles appliquent un taux d'intérêt et frais qui vont en croissant (ratio de coût de l'endettement).

Para 2 : illustration de l'analyse de la structure financière par ratio significatif et de la variation trésorerie nette :

L'analyse par ratio permet d'avoir très rapidement une vision synthétique de la société et de déceler les déséquilibres éventuels.

Les ratios de structure financière :

Le ratio de l'endettement = dettes financières/CAF

Ce ratio s'exprime en année et explique en combien de temps la société MDS serait elle à mesure de rembourser ses dettes financières. Ce ratio doit être le plus faible possible. Les banques considèrent en effet que trois années constituent la limite maximale. (Dettes financières/CAF =3) au delà de ce seuil, les établissements bancaires peuvent refuser leurs concours financiers car ils estiment que les risques de cessation de paiement sont très élevés.

Tableau N°15 : le ratio de l'endettement à long terme de 2004 à 2007

	2004	2005	2006	2007
CAF	124	8	48	57
Dettes financières	1207	870	688	453
dettes financières/ CAF	9,75	111	14	8

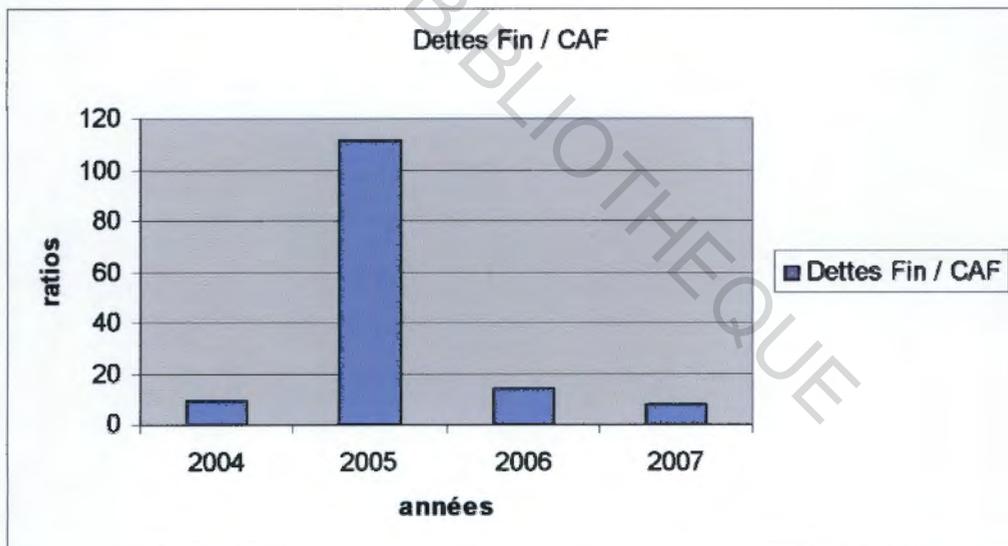


Fig. N°11 : le ratio de l'endettement de la société MDS

Observation et commentaires :

Le ratio de l'endettement dépasse 3 ans dans chacune des quatre périodes. Cette société est surendettée et ne respecte pas les normes bancaires. Ainsi donc cette société cours le risque de refus de concours ou découvert bancaire.

Ratio de l'autonomie financière = charges financières/EBE

En effet, si ce ratio est inférieur à 40% on peut dire que la société jouit d'une bonne autonomie financière, dans le cas contraire cette autonomie n'est pas bonne.

Tableau N°16 : le ratio d'autonomie financière du MDS en millions de francs :

	2004	2005	2006	2007
EBE (A)	-5	131	158	222
Charges financières (B)	119	123	110	165
Ratio B/A		98%	69%	74%

On observe que ce ratio est partout supérieur à 40%, en conclusion MDS ne jouit pas d'une bonne autonomie financière

Analyse de la variation de la trésorerie du MDS :

Cette analyse va nous permettre d'apprécier la capacité de la société MDS à générer de liquidité donc à rembourser ses dettes et par conséquent à être solvable. En effet les notions des FR et du BFR prennent toute leur signification lorsqu'on étudie la trésorerie nette.

Si le FR est supérieur au BFR, il restera des liquidités et la société MDS aura une trésorerie positive. Par contre, si le FR est inférieur au BFR, la trésorerie est négative ; il va s'en dire alors que la société MDS fera recours à des concours bancaires pour financer la part du BFR qui ne sera pas couvert par le FR à défaut d'un apport supplémentaire des associés;

$$\text{Variation du FR} = \text{FR (N)} - \text{FR (N-1)}$$

$$\text{Variation du BFR} = \text{BFR (N)} - \text{BFR (N-1)}$$

$$\text{Variation de TN} = \text{TN (N)} - \text{TN (N-1)}$$

Tableau N° 17 : les variations du FR, BFR et de la TN de 2004 à 2007

	2004	2005	2006	2007
BFR	836	278	-148	340
FR	557	256	-93	-10
TN	-278	-22	55	-350
Variation du BFR	836	-557	-426	488
Variation du FR	557	-301	-350	84
Variation de la TN	-278	256	76	-404

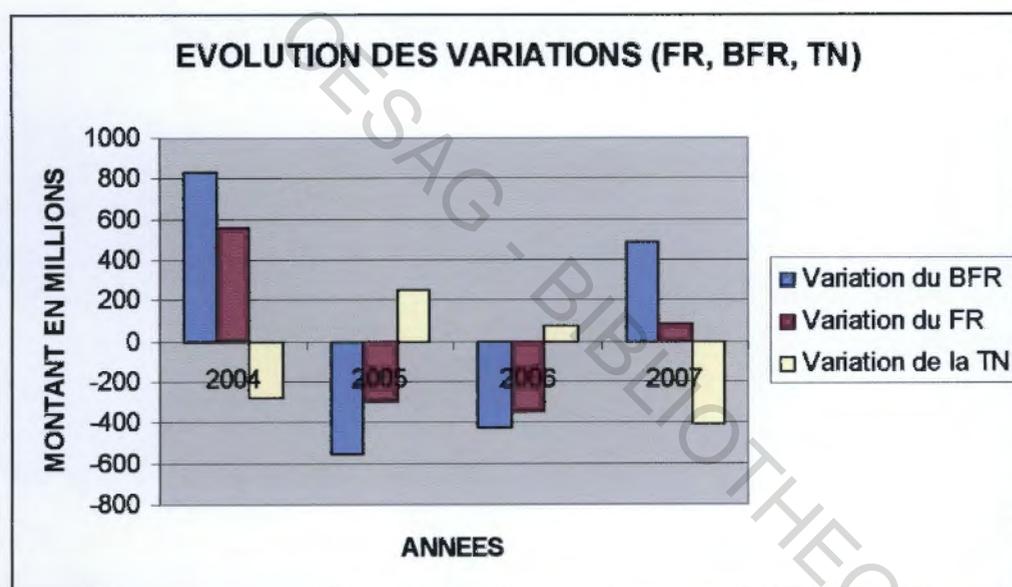


Fig. N°12 : les variation du FR, BFR et TN de la société MDS

Observation et commentaires :

1. la variation de la trésorerie nette s'améliore partout ou la variation du FR augmente plus que celle du BFR ;
2. par contre, la variation de la trésorerie se détériore dans le cas contraire.

Il est cependant important d'identifier les causes de la variation de la trésorerie nette. En effet, on ne peut pas porter la même appréciation sur une évolution négative de la trésorerie liée à

des pertes ou à des investissements autofinancés ou à une augmentation des stocks ou encore à un raccourcissement des délais fournisseurs.

Le tableau de flux de trésorerie explique de manière dynamique entre deux dates d'arrêté comptable, l'impact de la trésorerie sur toutes les opérations transitant par le compte de résultat ou directement inscrites au bilan et génératrices d'entrées ou de sorties de fonds.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : analyse de la rentabilité de la société MDS

Le niveau de la performance financière s'exprime ici par la rentabilité de la société MDS. En effet « on ne peut parler de rentabilité qu'en ramenant à des capitaux investis le résultats de ces capitaux. S'il n'y a pas des capitaux investis, il n'y a pas de rentabilité⁸ ».

Cette analyse va en tout premier axe nous permettre de nous intéresser à la rentabilité de l'activité, à la rentabilité économique et financière. En deuxième et troisième axes on passe aux calculs des ratios est la synthèse de cette analyse financière.

Section 1 : analyse de la rentabilité comptable de la société MDS

L'objet de cette section est d'analyser la rentabilité comptable de la société MDS et de montrer en quoi la structure financière l'affecte. Cette analyse va nous permettre de comprendre le mécanisme de formation des résultats successifs et l'origine des déséquilibres observés. L'analyse du compte des résultats tient aussi compte du contexte économique de MDS, à savoir le prix, l'approvisionnement, le marché et l'organisation etc. Le premier préalable au calcul du compte de résultat est la nature de l'activité de cette société qui est la fabrication et la commercialisation de la farine du blé et les sons.

La politique financière vise la réduction des coûts, des frais financiers et des délais clients. Quant à la politique commerciale, elle vise la création d'un vaste réseau de distribution tout en fidélisant sa clientèle entre autre.

La politique commerciale et financière nous permettra d'éclairer l'analyse du compte de résultat (le tableau du solde intermédiaire de gestion expose les résultats et les modalités de leurs calculs annexe N°3).

Para 1 : analyse de la rentabilité de l'activité de la société MDS

Trois indicateurs spécifiques nous permettent de mener cette analyse. Il s'agit de l'excédent brut d'exploitation, la capacité d'autofinancement, et le résultat net rapportés respectivement aux chiffres d'affaires.

1. L'excédent brut d'exploitation /chiffre d'affaires

⁸ Finance d'entreprise P Vernimmen 4^{ème} édit page 269

L'excédent brut d'exploitation (EBE) est un agrégat du compte de résultat qui représente l'excédent des ressources dégagées par la société MDS avant la couverture de la dotation aux amortissements et les charges financières. Il permet de voir si l'activité propre de la société est ou non rentable.

$$\text{EBE} = \text{VA} - \text{Charges de Personnel}$$

Le chiffre d'affaires (CA) représente quant à lui l'ensemble des ventes de la farine et sons auxquels on associe la production vendue.

Le ratio de rentabilité brute EBE/CA, traduit la capacité de MDS à dégager des excédents destinés à couvrir le coût des capitaux à savoir : amortissement, frais financier, remboursement, risques, provisions) et la rémunération des actionnaires. Celle ci est par conséquent nulle c'est à dire les associés ne l'ont jamais perçu.

Tableau N° 18 : ratio d'activité EBE/CA du MDS de 2004 à 2007

années	2004	2005	2006	2007
EBE	-5	131	158	222
CA	1154	673	1163	1548
EBE/CA	- 0,4%	19%	14%	14%

Observation et Commentaires :

En 2004, le ratio est négatif, ceci s'explique par l'existence au cours de cette même années d'EBE négatif on parle alors de l'insuffisance d'excédent d'exploitation donc cette société se trouve dans une situation quelque peu délicate. Ces dépenses ne se feront qu'au détriment de sa rentabilité et de sa trésorerie.

A partir de 2005, le ratio devient positif, il baisse en 2006 et demeure constant jusqu'en 2007. Ainsi, l'impact de l'EBE sur le CA est positif sur les trois dernières années.

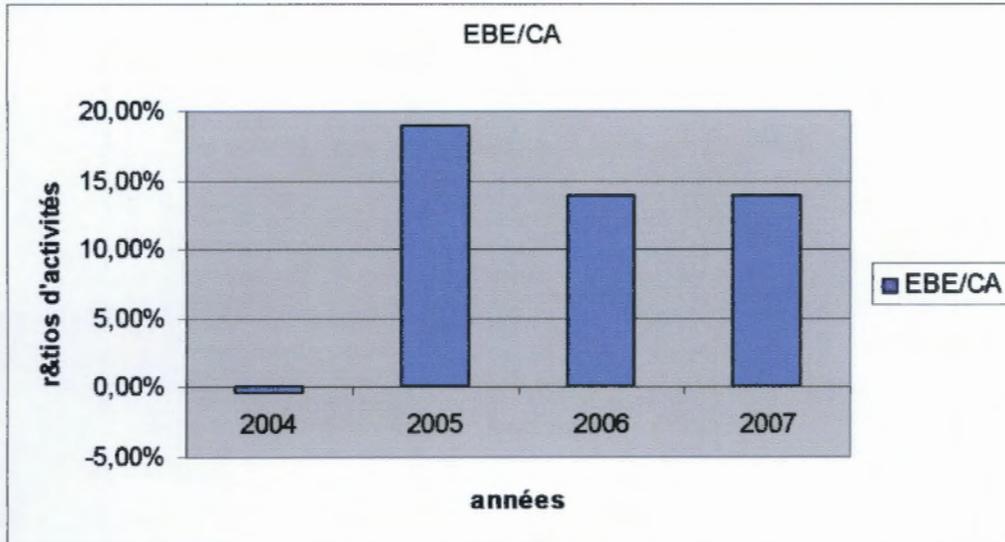


FIG N° 13 : le Ratio EBE/CA

2. le résultat d'exploitation /chiffre d'affaires

Le résultat d'exploitation est une bonne mesure de la rentabilité de l'exploitation. Ce dernier représente l'enrichissement ou l'appauvrissement net généré par les opérations des gestions courantes. Cette rentabilité se limite à l'exploitation de la société MDS.

Tableau N°19 : le ratio résultat d'exploitation/ chiffre d'affaires

Années	2004	2005	2006	2007
Résultat Exploitation	-34	91	91	159
Chiffres d'Affaires (CA)	1154	673	1163	1548
Res Expl/CA	- 3%	13,5%	7,8%	1%

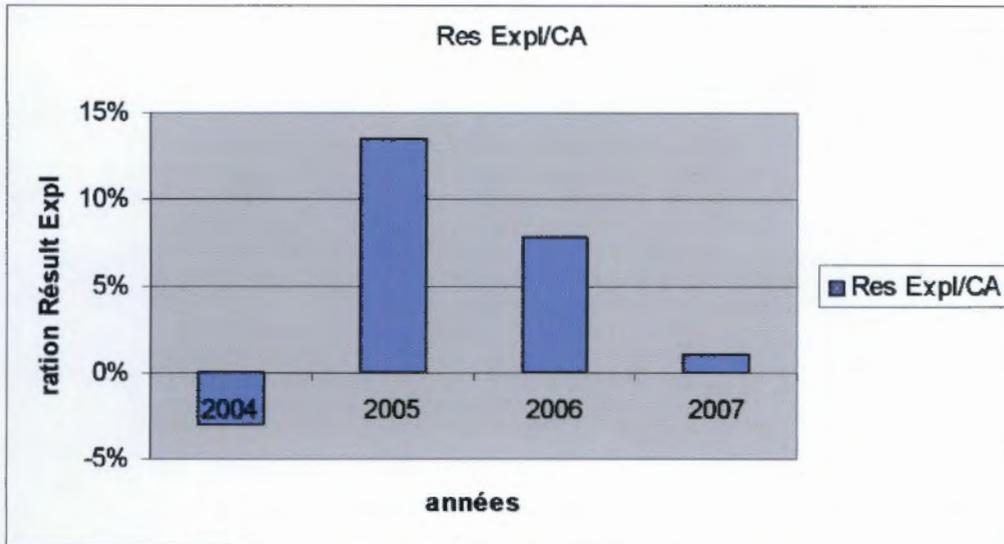


Fig. N° 14 : le ratio résultat d'exploitation/ chiffre d'affaires

Observation et commentaires :

Le ratio est négatif en début de la période qui coïncide avec la date de la reprise des activités de la société MDS. Ceci s'explique surtout par la présence au cours de cette même période d'un résultat d'exploitation déficitaire. Par contre à partir de 2005, le ratio est très significatif, il est de 13,5%. En 2006, le ratio s'est réduit de presque la moitié, cela peut avoir comme conséquence un doublement pendant cette même année du chiffre d'affaires alors que le résultat d'exploitation reste sensiblement constant. Bien qu'elle soit positive, la rentabilité de l'activité diminue d'année en année.

Aussi, par rapport au résultat net, la société n'enregistre depuis 2004 que des résultats nets négatifs (annexe N°3), il faut attendre 2007 pour avoir exceptionnellement un résultat net positif. Les raisons sont entre autres :

1. l'importance des frais financiers liés aux différents concours bancaires,
2. les coûts élevés à l'achat des matières premières (blés importés),
3. les frais de transports de ces matières premières (blés importés).

3. la capacité d'autofinancement / chiffre d'affaires

Ce ratio mesure la capacité de la société MDS à générer une activité bénéficiaire.

Tableau N°20 : le ratio CAF/Ca de 2004 à 2007

Années	2004	2005	2006	2007
CAF	-124	8	49	57
Chiffres d' Affaires (CA)	1154	673	1163	1548
CAF/CA	-11%	1,2%	4%	4%

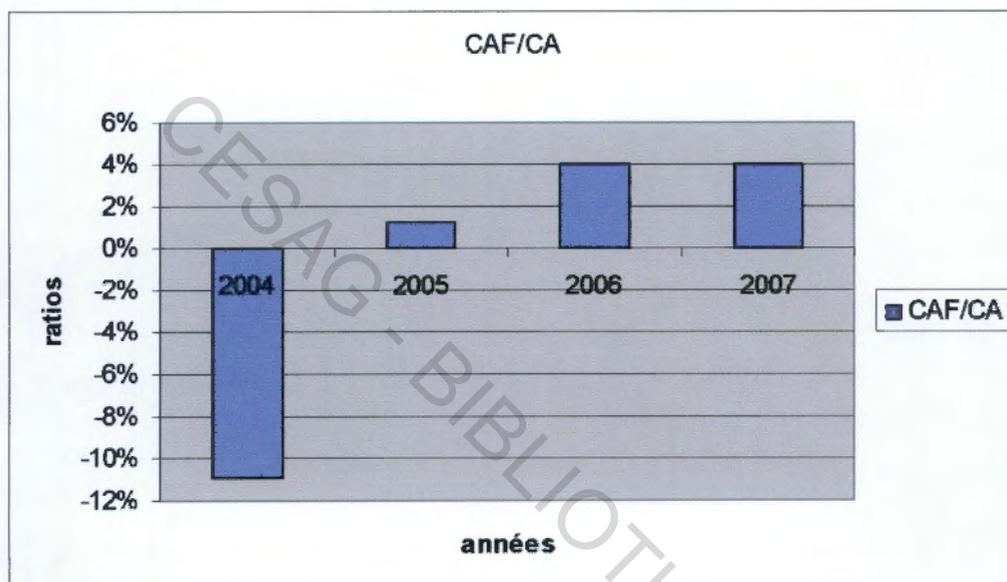


Fig. N°15 : le ratio CAF/CA

Observation et commentaires :

Ce ratio est négatif en début de période, il devient positif à partir de 2005 mais reste à un niveau très faible. Il augmente à partir de 2006 et se stabilise. Ainsi donc la rentabilité d'activité à travers l'analyse du ratio CAF/CA ne peut pas permettre à la société MDS de maintenir son potentiel de croissance. Il va alors falloir passer à l'analyse de la rentabilité économique et financière.

Para 2 : la rentabilité économique et financière de la société MDS

La rentabilité comptable est le rapport entre l'accroissement de richesse (le résultat) et les capitaux investis. Contrairement à la marge, qui s'exprime par le rapport du résultat à un volume d'activité (chiffre d'affaires ou production). Par taux de rentabilité économique, il faut entendre le taux de rentabilité opérationnelle et ce taux s'exprime par le résultat d'exploitation sur l'actif économique.

En absence d'endettement, le taux de rentabilité économique correspond au taux de rentabilité des capitaux propres. La rentabilité économique mesure l'outil de production. On relie la marge à l'ensemble des capitaux investis dans la société EBE, CAF et Résultat net entre autre. Capital économique ou actif économique = total immobilisation + BFRE

Capital engagé = valeurs des immobilisations bruts + BFR + valeurs disponibles
= capitaux permanents + concours de trésorerie = total bilan fonctionnel

Taux de rentabilité économique = Résultat d'Exploitation/Actif Economique

Ce ratio mesure le résultat réalisé pour chaque franc engagé dans la société MDS. La rentabilité économique peut s'exprimer par la combinaison d'une marge et d'un taux de rotation.

Résultat d'Exploitation / Actif Economique = Résultat d'Exploitation/Chiffre d'Affaires x Chiffre d'Affaires/Actif Economique

Le premier ratio RE/ CA, mesure la marge d'exploitation dégagée par la société pendant que le second ration CA/AE exprime la rotation de l'actif économique (l'inverse de l'intensité capitalistique). Celui-ci indique le montant des capitaux engagés (actif économique) pour un chiffre d'affaire donné.

Tableau N° 21 : calcul de la rentabilité économique, de CA/AE, AF/CAHT et taux de marge brute MB/CAHT de 2004 à 2007 de la société MDS

Années	2004	2005	2006	2007
Résultat d'Exploitation	-34	91	91	159
EBE	-5	131	158	222
BFRE	836	278	-148	340
immobilisations	2060	2099	2085	2022
Actif Economique (AE)	2896	2378	1937	2363
Rent E = RExp/ Actif Eco	-1,2%	3,8%	4,7%	6,7%
Chiffres d'Affaires	1154	673	1163	1548
CA/ AE	0,4	0,28	0,6	0,65
autofinancement	-124	8	49	57
AF/CAHT	-11%	1,2%	4%	4%
Marge Brute Globale	686	212	439	689
Taux de marge brute	59%	31%	38%	44%

Ce tableau N°21, donne l'évolution de la rentabilité économique de 2004 à 2007. Il relève que la première année d'exercice c'est-à-dire en 2004, ce ratio est négatif donc économiquement la rentabilité est négative. Mais à partir de 2005, les ratios bien que faibles sont positifs et évoluent de manière progressive jusqu'en 2007. Ainsi, à partir de 2005, l'augmentation de ces ratios de manière progressive est la conséquence de la hausse de la rentabilité de l'activité de la société MDS et éventuellement de la rotation de l'actif économique. La société est économiquement rentable par conséquent les investissements sont rentables.

Le premier ratio RExp/CA s'explique par les marges que nous avons calculés lors nos calculs des résultats à travers les soldes caractéristiques de gestion (annexe N°3).

Le second ratio CA/AEco est fonction de l'intensité capitalistique et de l'importance des Besoins en Fond de Roulement.

Ainsi, nous remarquons que sur les quatre périodes les marges économiques sont plus importantes, mais que les rotations des actifs économiques sont faibles. Les faiblesses des actifs économiques s'expliquent par les intensités capitalistiques qui sont plus importantes.

Tableau N°22 : la rentabilité économique de 2004 à 2007

Années	2004	2005	2006	2007
Rentabilité économique	-1,2%	3,8%	4,7%	6,7%

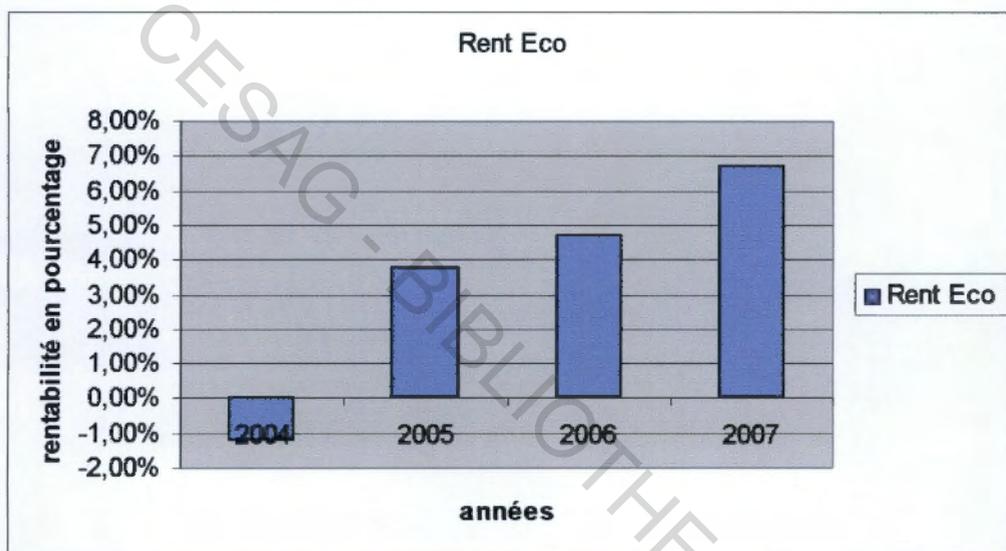


Fig. N°16 : la Rentabilité Economique

Ce tableau N°22 représente l'évolution du taux de rentabilité économique de la société les Moulins du Sahel de 2004 à 2007

Le ratio de rotation de l'actif (capital) économique = CA/AE

Tableau N°23 : le ratio de rotation de l'actif économique

Années	2004	2005	2006	2007
Actif Economique	2896	2378	1937	2363
Chiffres d'Affaires	1154	673	1163	1548
CA/ AE	0,4	0,28	0,6	0,65

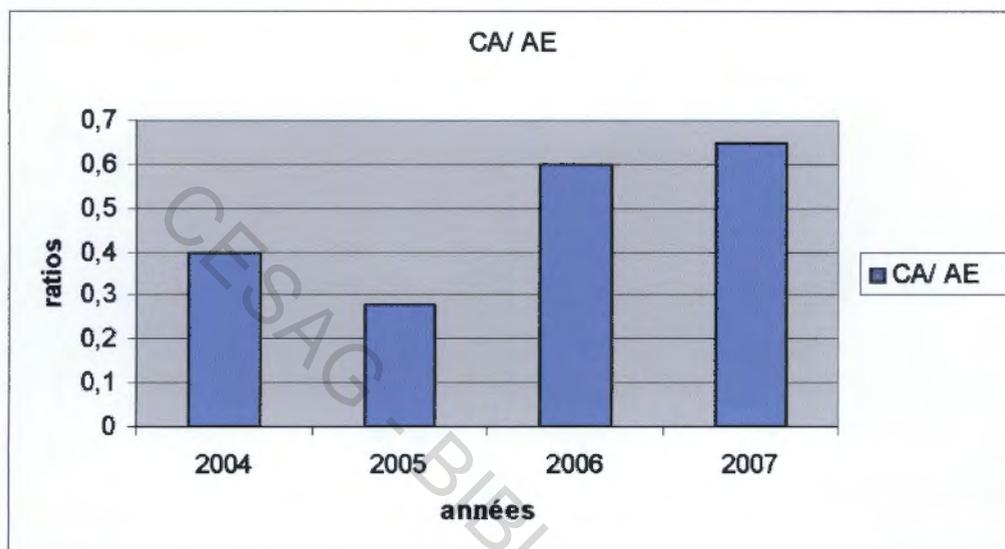


Fig. 17 : le ratio de rotation de l'actif économique entre 2004 et 2007

Observation et commentaires :

L'évolution du ratio de rotation de l'actif économique.

La rentabilité économique de la société s'améliore sensiblement. En effet on peut dire que cette amélioration est en partie la conséquence d'une bonne maîtrise du BFR.

Ainsi, l'augmentation de ce ratio est due à une hausse concomitante de la rentabilité de l'activité de la société (confère le tableau N°23).

La rentabilité financière de la société MDS

Cette rentabilité peut s'exprimer par rapport aux capitaux propres, qui est une optique des propriétaires de la société MDS (actionnaires). Les indicateurs de la rentabilité se basent essentiellement sur l'EBE, la CAF et le RN.

La rentabilité financière subit l'impact positif ou négatif de l'effet de levier financier qui mesure l'influence du différentiel entre la rentabilité économique et le coût de la dette. C'est le ratio qui permet de mesurer le taux de rémunération du capital financier. La rentabilité financière, est le rapport du résultat net sur le capital propre. Autrement dit c'est la somme de rémunération des actionnaires. « En principe, ce taux doit être supérieur au taux des placements sans risque qui au Niger tourne au tour de 5,75% (obligation de l'Etat) »;

Tout comme le ratio de rentabilité économique, le ratio de rentabilité financière peut être décomposé comme suit :

$$\text{Résultat net /capital propre} = \text{résultat net/capital économique} \times \text{capital économique/capital propre}$$

Le premier ratio est la rentabilité financière

Le second ratio est la rentabilité économique

Le troisième ratio est le coefficient d'endettement

Tableau N° 24 : la rentabilité financière de 2004 à 2007 de la société MDS

	2004	2005	2006	2007
Résultats net d'impôts	-153	- 32	-19	419
Ressources propres	1333	1448	1334	1653
Rentabilité financière	-11%	-2,2%	-1,4%	25%

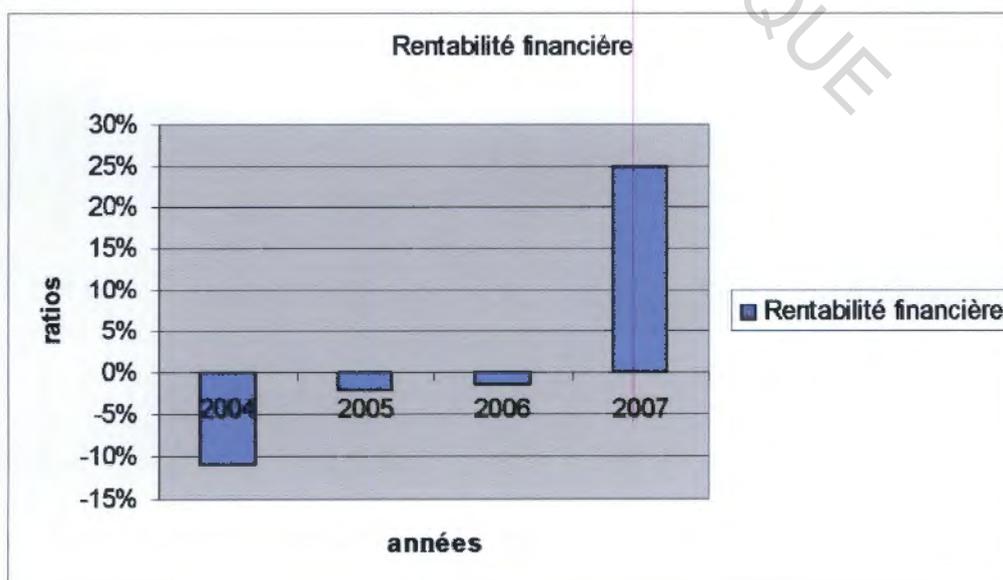


Fig. N°18 : la rentabilité financière de 2004 à 2007

Observations et commentaires :

Bien que cette rentabilité soit négative sur les trois premières années d'activités, elle va en s'améliorant d'année en année. Elle est de -11% en 2004, -2,2% en 2005 et -1,4% en 2006. Cependant, elle devient positive en 2007 soit 25%. Cette amélioration est la conséquence en partie de l'augmentation de la rentabilité économique d'une part et de l'autre du coefficient d'endettement qui est en baisse.

Tableau N°25 : les rentabilités économique, financières et de l'effet de levier

	2004	2005	2006	2007
Rent Eco	-1,2%	3,8%	4,7%	6,7%
Effet levier	-9,8%	-6%	-6,1%	18,3%
Rent Fin	-11%	-2,2%	-1,4%	25%

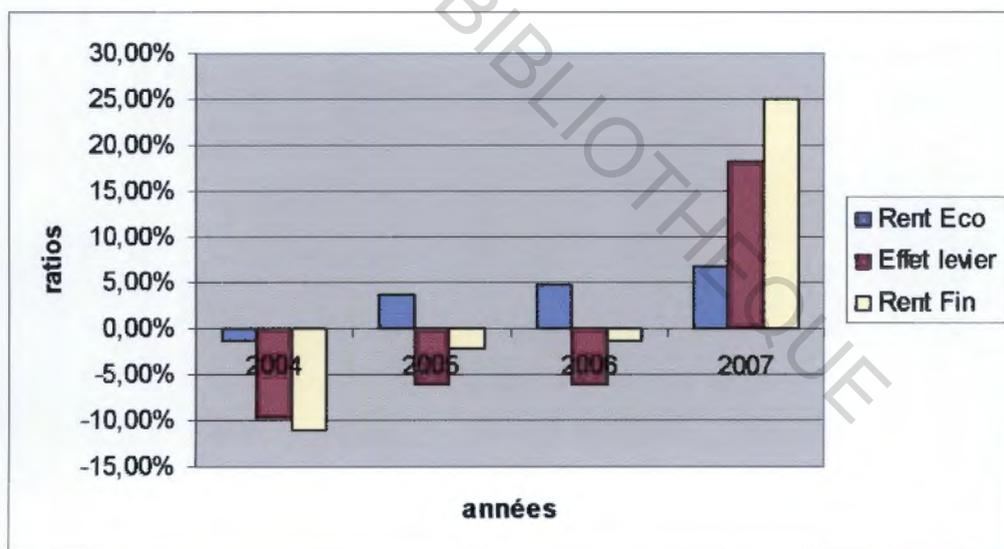


Fig. N°19 : les ratios de rentabilités et effet de levier

Observations et commentaires

Si on compare les rentabilités économiques aux rentabilités financières successives, on remarque que les rentabilités économiques sur les trois premières années sont supérieures aux rentabilités financières pour les mêmes années. L'explication à ce niveau, ce que les

rentabilités économiques successives sont inférieurs aux coûts de l'endettement sur les trois premières années, par conséquent les rentabilités financières sont respectivement inférieurs aux rentabilités économiques dues aux effets de levier de l'endettement qui s'inverse et fait baisser les rentabilités financières successives.

La dernière année 2007, la rentabilité économique est inférieure à la rentabilité financière, ici l'endettement a donc contribué à l'augmentation de la rentabilité des capitaux propres de la société sans changer la rentabilité économique. Cette majoration des capitaux propres est la conséquence de l'effet de levier d'endettement. Ce dernier explique le taux de rentabilité des capitaux propres en fonction du taux de rentabilité de l'actif économique et du coût de la dette⁹.

Le ratio de liquidité immédiate :

Ce ratio s'exprime par le rapport des disponibilités sur les dettes à court terme

Tableau N°26 : le ratio de liquidité immédiate

Dettes à CT (A)	269	443	65	444
Disponibilités (B)	59	9	62	159
Ratio (B/A)	22%	2%	95%	36%

Le ratio de liquidité immédiate s'est dégradé d'année en année passant de 22% en 2004 à 2% en 2005. Il est de 95% en 2006 avant de passer à 36% en 2007. La variation négative de ce ratio indique l'absence de couverture des dettes à CT par les disponibilités bancaires de la société.

Section 2 : la synthèse de l'analyse de la société MDS

En résumé de cette dernière partie, on peut essayer de vérifier l'équilibre structurel, la solvabilité et la rentabilité de la société MDS.

⁹ Finance d'entreprise P Vernimmen 4^{ème} édit page 271

Para 1 : synthèse et vérification de l'équilibre financier et de la solvabilité

L'équilibre financier

Il existe trois principes qui permettent de vérifier cet équilibre ; il s'agit des principes selon lesquels :

1. les ressources propres de la société MDS doivent être assez importantes par rapport aux ressources engagées. à travers le tableau ci-dessous on remarque que ce principe est vérifié.

Ressources engagées (B)	2541	2318	2022	2106
Ressources propres (A)	1333	1448	1334	1653
Ratio A/B	52%	62%	66%	78%

2. l'étude du financement du FR et du BFR. En effet, en se référant au tableau N°14 on constate que ce principe n'est pas respecté par la société MDS
3. les emprunts à court terme doivent financer les actifs circulants, particulièrement les valeurs réalisables. Si on se réfère au tableau N°11, l'on remarque que les passifs circulants sont nettement inférieurs aux actifs circulants en particulier en 2004, 2005 et 2007. En 2006 par contre c'est le cas contraire qu'on remarque.

Ainsi, à travers l'analyse de ces trois principes, l'on peut dire que de manière globale, la situation de la société MDS n'est pas équilibrée. L'insuffisance du FR par moment est une source de dépendance de cette société à l'égard de ses partenaires.

La solvabilité :

L'analyse de la trésorerie (tableau N°14) qui est négative trois années sur les quatre est un signe précurseur d'une insolvabilité de cette société. Cette situation impacte en général l'activité d'exploitation et les relations avec les partenaires. Cependant cette situation doit interpeller les administrateurs de la société MDS.

Para 2 : synthèse et vérification de la rentabilité économique et financière

La rentabilité de l'activité :

Au niveau de l'activité, l'analyse des principaux indicateurs nous montre que cette rentabilité ne peut pas permettre de maintenir le potentiel de croissance.

Quant à la rentabilité économique, l'analyse de l'indicateur fondamental à savoir le résultat d'exploitation / capital économique, nous montre un accroissement progressif de ce ratio. Cet accroissement peut être motivé surtout par la rentabilité d'activité. L'analyse des indicateurs clés tels que EBE/CA, Résultat d'Exploitation /Chiffre d'Affaires et la CAF illustre bien cette vérification.

La rentabilité économique et financière :

La rentabilité économique mesure la rentabilité de l'outil de production en reliant la marge dégagée à l'ensemble des capitaux investis. L'analyse à travers l'indicateur fondamentale qu'est le résultat d'exploitation/capital économique nous a permis d'apprécier un gain sensible et croissant par rapport au total des capitaux investis. On peut cependant affirmer que cet accroissement est du en partie à une augmentation simultanée de la rentabilité de l'activité telle qu'étudiée plus haut.

La rentabilité financière qui mesure le taux de rémunération du capital financier relie la marge dégagée au montant des fonds propres. En toute logique, elle doit être supérieure aux taux d'obligation de l'Etat faut de quoi, il serait plus normal d'investir en obligation de l'Etat plus sure et plus rentable. Cela est possible en 2007 ou on enregistre un taux de 25% très au dessus du taux de l'obligation de l'Etat.

En faisant le rapprochement des différents indicateurs de structure financière, de la solvabilité et de rentabilité, nous pouvons affirmer que la situation financière de la société MDS n'est pas très satisfaisante. Toutefois, les insuffisances majeures trouvent leur origine au niveau des fonds et les différentes charges financières. Il y'a urgence de prendre des mesures adéquates pour mettre fin à cette situation.

La vulnérabilité de la société par rapport à ses partenaires est très patente. Aussi des mesures correctives doivent être prises.

La baisse structurelle au niveau de flux de trésorerie fait courir à terme le risque de ne plus générer assez de liquidité pour faire face aux différents engagements. La société MDS a seulement créé des valeurs pour ces actionnaires en 2007 avec un taux de rentabilité financière de 25%. Cependant les actionnaires n'ont jusqu'ici pas eu leur dividendes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion et Recommandations :

La société MDS rencontre des difficultés structurelles qu'il s'agit de résorber au plus vite, dans la mesure où son avenir est très compromis. Les problèmes de la société MDS ont en partie comme origine la sous production. Celle-ci a des répercussions aussi bien sur la commercialisation que sur l'équilibre financier, la solvabilité et la rentabilité.

L'absence d'un département commercial ajoutée à une concurrence acharnée des commerçants importateurs en sont les vecteurs principaux de cette sous production. Il en découle ainsi, des répercussions sur la performance de la société. Le terrain devient alors propice aux éventuels risques dont entre autres, de faillite et d'exploitation.

Ce diagnostic a enfin permis de faire part de ses facteurs clés de compétitivité et des succès. Aussi, il est urgent que les dirigeants de cette société agissent pour lui épargner d'une mort lente en répondant de manière concrète aux différentes préoccupations.

La situation de la société est caractérisée par un déséquilibre de sa structure financière qui s'explique par l'augmentation du BFR due surtout à l'accroissement des encours en partie. Cette situation a entraîné une forte dégradation de la trésorerie en 2004, 2005 et 2007.

L'analyse de la situation financière à travers les différents ratios montre des signes de faiblesses particulièrement dues à une sous production qu'il faudra aussi résorber au plus vite.

Aussi, nous préconisons des mesures suivantes :

1. apport supplémentaire en capital social par les actionnaires,
2. trouver des ressources à LT pour financer les investissements en tant que dettes à LT, à défaut d'un apport en capital social,
3. allonger le délai fournisseurs tout en réduisant le délai client.

Partant des ces objectifs, la méthodologie adoptée va permettre à cette société à travers l'analyse systémique de son fonctionnement, de sortir de cette situation.

Ainsi, en terme d'opportunité, un nouvel plan stratégique et une nouvelle vision à court et moyen terme à même de cibler les facteurs clés de succès et de compétitivité lui en sont

offerts. Il revient à cette unique société dans le domaine de transformation de blé en farine d'appliquer un plan d'action Marketing et force de Vente à travers les recommandations ci-après :

Recommandations ;

1. Compléter l'organigramme par la création d'un département commercial.
2. Formuler des propositions pour améliorer la quantité produite, et la qualité de la farine fabriquée compte tenu des contraintes imposées par la concurrence, la réglementation en vigueur dans le marché national.
3. instaurer une politique marketing sur chacune des quatre composantes (le produit, le prix, les circuits de distribution enfin la production est la communication). Rappelons au passage que les quatre composantes de la politique marketing sont fondamentalement liées les unes des autres, et que toute action sur l'une d'entre elles entraîne systématiquement un impact sur les trois autres.
4. augmenter les fonds propres pour financer les investissements ;
5. diminution de dépendance à l'égard des partenaires financiers ;
6. résorber les tensions de trésorerie.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- A CHOINEL & G ROUYER, **Trésorerie d'Entreprise**, 1986, 2^{ème} édition que sais-je, Pages 125.
- A CHOINEL, **Introduction à l'ingénierie financière**, 2002, 4^{ème} édition, édition Revue Banque, Pages 504.
- Alfred D Chandler, **Stratégie et structure de l'entreprise**, Nouveaux Horizons, octobre 1989, pages 543.
- B MEUNIER-ROCHER, **Diagnostic financier**, 2004, 3^{ème} édition, édition des organisations, Pages 221.
- DANIEL Soulié EDICEF, **Analyse économique et stratégique d'entreprise**, 1992, 58, rue Jean Bleu zen 92178, Vanves. Cedex ;
- Igor ANSOFF, **Stratégie du développement de l'entreprise**, Edition des Organisations, 1989, Pages 287.
- MICHAEL Porter, **Choix stratégique et concurrence**, édition Economica, 1982, Pages 426.
- Patrice VIZZAVONA, **Gestion Financière** : Analyse Financière & Analyse Prévisionnelle, 8^{ème} édition, Edition Bordas tome 1 ; Pages 720.
- P VERNIEMMEN, **Finance d'Entreprise** : 5^{ème} édition, Edition Dalloz ; 2000. Pages 983
- Robert D Hisrich, Michael P Peter, **Entrepreneurship : Lancer élaborer et gérer une entreprise**, Nouveaux Horizons, octobre 1991, Pages 585
- Z Bodie & R Merthon, **Finance**, 2007, 2^{ème} édition, Nouveaux Horizons, Pages 558.

Cours & Séminaires :

- Diagnostic financier de l'entreprise : G MAZZIOTTA, MBF CESAG DAKAR ;
- Evaluation d'entreprise : G MAZZIOTTA, MBA CESAG DAKAR ;
- Eléments de diagnostic d'entreprise, séminaire CESAG DAKAR animé par G RICHARDSON de l'Agence Française du Développement, Juin 2000 ;
- Finance d'entreprise : cours de M BOCAR Sall enseignant en Sciences de Gestion Université Cheik Anta Diop de Dakar ;
- Politiques et décisions financières, CESAG Dakar Avril 2007 séminaire animé par Rémi Fritsch, Agence Française de Développement ;
- La notation et ses enjeux, séminaire animé par West African Rating Agency, CESAG Dakar Juin 2007 ;
- Management stratégique des entreprises, Avril 2007 Séminaire animé par Professeur Boubacar BAIDARI Chef projet MBF CESAG Dakar ;
- Séminaire de formation des consultants sur la restructuration et la mise à niveau des entreprises industrielles animé par les experts de l'ONUDI et de l'UEMOA, première version septembre 2007.

SITES WEB: www.verniemmen.dalloz.fr
www.escp-eap/publication

ANNEXES N°1 : Présentation des bilans comptables de 2004 à 2007 en millions

ACTIF	2004	2005	2006	2007
Actif immobilisé				
Charges immobilisées				
Frais des établissements	103	100	79	58
Charges à répartir				
Prime de rembsset des obligat				
Immobil incorporelles				
Frais des recherche et dvlpt				
Brevets, licences, logiciels	3	2	1	
Fonds commercial				
Autres immobilisat incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains	92	92	92	92
Bâtiments	824	879	874	861
Installations et agencements	78	76	75	72
Matériel et équipements	957	941	924	920
Matériel de transport		6	38	17
Avces et acptes versés sur imb				
Immobilisations financières				
Titres de participation				
Autres immob. ficières	3	3	3	3
Total actif immobilisé	2060	2099	2085	2022
Actif circulant				
Actif circulant HAO				
Stocks				
Marchandises				
Matière 1 ^{ère} et Aprpts	755	344	326	314
En – cours				
Produits fabriqués	185	101	15	263
Crces et emplois assimilés				
Fsseurs, avances versés		47		
Clients	146	100	100	144
Autres créances	18	127	65	65
Total actif circulant	1105	721	506	785
Trésorerie – actif				
Titre de placement				
Valeurs à encaisser				
Banques, CCP, caisse	59	9	62	159
Total trésorerie actif	59	9	62	159
Ecart de conversion actif				
Perte probable de change				
Total général (I+II+III+IV)	3224	2829	2653	2966

	PASSIF	2004	2005	2006	2007
BA	Cptx prpres et rces asmlées				
10	Capital	500	750	750	750
101	Actionnaires capital non appelé				
11	Primes de réserves				
105	Primes d'apport, d'émission, de fusion				
106	Ecart de réévaluation				
111	Réserve indisponible	1063	920	758	595
118	Réserves libres				
121	Report à nouveaux		-153	-185	-204
13	Résultat net de l'exercice	-153	-32	-19	419
14	Autres capitaux propres				
141	Subventions d'investissement				
151	Prov. réglées & fds assimilés				
BB	Total capitaux propres (I)	1411	1485	1304	1560
BC	Dtes fcières & resces assimilés				
16	Emprunt	1207	870	688	453
17	Dettes de crédit bail et contrats assimilés				
18	Dettes financières diverses				
19	Prov. finan pr. risque et charges				
BD	Dont HAO				
BE	Total dettes financières (II)	1207	870	688	453
BF	Total ressrces stables (I+II)	2618	2356	1992	2013
BG	Passif circulant				
4XX	Dettes circulaires et resces assimilées				
	HAO				
419	Clts avances reçues				
401	Frsseurs d'exploitation	58	15	95	110
440	Dettes fiscales	24	23	2	15
430	Dettes sociales	27	33	28	16
440	Autres dettes	160	392	529	303
480	Risques provisionnés				
BH	Total passif circulant (III)	269	443	654	444
BI	Trésorerie passive				
560	Bque, crédit d'escompte				
561	Bque, crédits de trésorerie				
562	Bque, découverts	337	30	71	509
BJ	Total trésorerie passif (IV)	337	30	71	509
	Ecart de conversion passif (V)				
	Gain probable de change				
BK	Total general (I+II+III+IV+V)	3224	2829	2653	2966

ANNEXES N°2 : Les bilans successifs retraités de la société en millions :

	2004	2005	2006	2007
ACTIF IMMOB BRUT	1983	2062	2115	2115
Immob. incorporelles				
Brevets, licences, logiciels	9	3	3	3
Immob. corporelles				
Terrains	92	92	92	92
Bâtiments	830	891	891	891
Install et agencements	79	79	79	79
Matériel et équipements	976	985	987	987
Matériel de transport		9	61	61
Immob. financières				
Autres immob. financières	3	3	3	3
ACTIF CYCLIQUE	1105	721	506	785
exploitation				
stocks				
Matières 1 ^{ère} et autres	755	344	326	314
Produits fabriqués	185	101	15	263
Frs avec et acpte versé		50		
Clients	146	100	100	144
Autres créances	18	127	65	65
TRESORERIE ACTIVE	59	9	62	159
disponibilités	59	9	62	159
TOTAL DES EMPLOIS	3146	2791	2683	3060

	2004	2005	2006	2007
CAPITAUX PERMANENTS	2541	2318	2022	2106
fonds propres	1333	1448	1334	1653
Capital	500	750	750	750
Ecart de réévaluation	1063	920	758	595
Report à nouveau		-153	-185	-204
Résultat net de l'exercice	-153	-32	-19	419
Amort et prov. sur actif immob.	26	63	109	151
Frais d'établissement	-103	-100	-79	-58
Dettes financières	1207	870	688	453
Emprunts	1207	870	688	453
DETTES CYCLIQUES	269	443	65	444
Frsseurs d'exploitation	58	15	95	110
Dettes fiscales	24	2	1	15
Dettes sociales	27	33	28	16
Autres dettes	160	392	529	303
TRESORERIE PASSIVE	337	30	7	509
Concours bancaires	337	30	7	509
TOTAL RESOURCE	3146	2791	2683	3060

ANNEXES N°3 : Soldes intermédiaires de gestions en millions ; syscoa-ohada**TG = TA+TC+TD+TE+TF-RC-RD** **TN =TG+TH-RE-RI-RJ-RK-RL+TK-TL**

Réf	RUBRIQUES DU COMPTE DE RESULTAT SYSCOA-OHADA	2004	2005	2006	2007
	Activité d'exploitation				
TA	Ventes de Marchandises	0	0		0
TC	Vente des Produits Fabriqués	9603	737	1160	1383
TD	Travaux, services vendus	0	0	0	0
TE	Production stockée ou (déstockés)	190	-67	-26	169
TF	Production immobilisée	0	0	0	0
RC	- Achats des Matières 1er et futures,	1215	29	617	617
RD	- Vtions stocks de mati et fitures	-751	429	78	-66
TG	MB sur marchandises et matières	686	212	439	689
TH	Produits accessoires	4	4	3	165
TI	CA (TA+TC+TD+TH)	1154	673	1163	1548
RE	Autres achats	157	73	192	135
RI	Transports	410	20	87	230
RJ	Services extérieurs	183	74	87	159
RK	Impôts et Taxes	13	2	9	21
RL	Autres Charges	2	5	0,0	4
TK	Subvention d'Exploitation	0	0	0	0
TL	Autres produits	143	162	168	0
TN	Valeur ajoutée	66	205	233	305
RP	charges de personnel	72	74	75	83
TQ	Excédent brut d'exploitation	-5	131	158	222
TS	Reprises sur Amort et provisions	0	0	0	0
TT	Transferts de charges	0	0	0	0
RS	Dotations Amort et Prévisions	29	40	68	63
TX	Résultat d'exploitation	-34	91	91	159
	Activité financière				
UA	Revenus Financiers	0	0	0	0
UC	Gains de change	0	0	0	0
UD	Reprise sur Dotations Financières	0	0	0	0
UF	Total Produits Financiers	0	0	0	0
SA	Frais financiers	119	123	110	165
SC	Pertes de change	0	0	0	0
SD	Dotations financières	0	0	0	0
SF	Total Charges financières	119	123	110	165
UG	Résultat financier	-119	-123	-110	-165
UI	RAO =RE+ RF	-153	- 32	- 19	- 6
UK	Produits des Cessions d'immobilisat	0	0	0	0
UL	Produit HAO	0	0	0	425
UM	Reprise HAO	0	0	0	0
SK	Valeur Comptable Cessions	0	0	0	0
SL	Charges HAO	0	0	0	0
SM	Dotations HAO	0	0	0	0
UP	RHAO	0	0	0	425
	RAI =RAO+RHAO	- 153	- 32	- 19	419
SQ	Participation	0	0	0	0
SR	Impôts sur les Bénéfices	0	0	0	0
UZ	Résultats net d'impôts	- 153	- 32	-19	419

ANNEXES N°4 : calcul des actifs et dettes cycles successifs de la société en millions

	2004	2005	2006	2007
ACTIF CYCLIQUE	1105	721	506	785
exploitation				
stocks				
Matières 1 ^{ère} et autres	755	344	326	314
Produits fabriqués	185	101	15	263
Frs avec et acpte versé		50		
Clients	146	99	100	144
Autres créances	18	127	65	65
DETTES CYCLIQUES	269	443	654	4444
Frsseurs d'exploitation	58	15	95	110
Dettes fiscales	24	2	2	15
Dettes sociales	27	33	28	16
Autres dettes	160	392	529	3032

ANNEXES N°5 : Calcul de la CAF et de l'AF successifs de la société

CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBAL (CAFG)=

- Excédent Brut d'Exploitation
- +Transferts de Charges d'Exploitation
- +Revenus Financiers
- +Transferts de Charges Financières
- +Gains de Change
- +Produits HAO
- +Transferts de Charges HAO
- Frais Financiers
- Pertes de Change
- Charges HAO
- Participation
- Impôts sur le Résultat

La CAF c'est aussi égale au : Résultat net + Amortissement et Provisions - Reprise sur Amortissements et Provisions + Valeur nette comptable des actifs cédés - Produit de cession d'éléments d'actifs.

L'Autofinancement = CAF – dividendes distribués au cours de l'exercice

Autofinancement net (AF) =CAFG – Distributions de dividendes dans l'exercice

	2004	2005	2006	2007
CA	1154	673	1163	1548
VA	66	205	233	305
EBE	-5	131	158	222
CAF	-124	8	49	57
AF	-124	8	49	57

ANNEXES N°6 : calcul de effet de levier successifs de la société

L'effet de levier ; c'est la différence entre la rentabilité des capitaux propres et la rentabilité économique en millions de francs.

	2004	2005	2006	2007
Capitaux propres cap Pro	500	750	750	750
Actif Immobilisé Brut	1983	2062	2115	2115
- Immob. financières	2	2	2	2
+ BFRE	836	278	-148	57
= Capital d'Exploitation	1145	2337	1964	2169
+BFRHE	0	0	0	0
+ Immob. financière	29	29	2	2
+ Disponibilités	59	9	62	159
= capital engagé (capEng)	1206	2349	2029	2331
Valeur Ajoutée	66	205	233	305
+ produits et charges HE	0	0	0	0
= VAG	66	205	233	305
- charges personnelles	72	74	75	83
- participation	0	0	0	0
= EBEG	-5	131	158	222
- Frais financiers	119	123	110	165
- Impôts sur les bénéfices	0	0	0	0
+/- divers	0	0	0	0
= CAF	-124	8	49	57
- Dividendes	0	0	0	0
= AF	-124	8	49	57
- A&P nets	29	40	68	63
= AF net	-153	-32	-19	-5
+/- values de cession	0	0	0	0
+ Dividendes ou prélèvement d'exploitation	0	0	0	0
+/- divers	0	0	0	4245
= Résultat d'Exercice	-153	-32	-19	419
RCP = RN/CP	-30%	-4%	-3%	55%
RE = R Expl/Actif Econo	-1,2%	3,8%	4,7%	6,7%
Effet de Levier = RCP- RE	-28,8%	-0,2%	-7,7%	48,3%

Rentabilité des Capitaux Propres = Résultat Net / Capitaux Propres

Rentabilité Economique = Résultat d'Exploitation après impôts / Actif Economique

Actif Economique = immobilisations + BFR (exploitation et hors exploitation)

BFR	836	278	-148	340
Total actif immobilisé	2060	2099	2085	2022
Actif Economique	2896	2378	1937	2363