



REPUBLIQUE DU BENIN

===©©©===

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

====@ @ @ @====

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

====©©©©====

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

====@ @ @ @====

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

Option : Sciences de Gestion

Spécialité: Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG)

THEME :

**ANALYSE DU CYCLE D'EXPLOITATION DANS UNE
ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE LA SOCIETE
DF & FILS SARL.**

Présenté par :

Esaïe V. T. ANAGO AKOUTA & Olivier M. DOSSOU

Sous la Direction de :

Maître de stage :

DOSSOU S. Antoine

Gérant de la société DF & fils SARL

Directeur de Mémoire :

Dr YESSOUFOU Liamidi

Enseignant à la FASEG

Année Académique : 2015-2016

AVERTISSEMENT

***LA FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE GESTION DE
L'UAC (FASEG) N'ENTEND DONNER NI
APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDREES COMME PROPRE A LEURS
AUTEURS***

DEDICACE

Je dédie ce travail :

✓ *A mon père **Gilbert ANAGO AKOUTA,***

✓ *A ma mère **Emilienne GOUTON épouse ANAGO AKOUTA,***

Esaïe Victorin T. ANAGO AKOUTA

DEDICACE

Je dédie ce mémoire :

- ✓ *A ma mère **Tchégnihouè HOUNPONOU** épouse **DOSSOU**,*
- ✓ *A mes frères et sœurs **Charles, Célestin, Victor, Etienne, Ida**,*

Olivier Mahugnon DOSSOU

REMERCIEMENTS

Le présent travail a connu son heureux aboutissement grâce à la participation de diverses personnes.

A travers ce mémoire, nous souhaiterons témoigner nos sincères sentiments de gratitude :

- A notre maître de mémoire Docteur YESOUFOU Liamidi Enseignant à la FASEG qui nous a fait honneur d'accepter avec promptitude de diriger ce travail avec abnégation et perspicacité. Nous vous en sommes infiniment reconnaissants ;
- Au doyen de la FASEG Professeur Charlemagne IGUE
- A tout le corps professoral de la FASEG/UAC pour tous les sacrifices consentis pour assurer notre formation académique ;
- Aux membres du jury pour avoir accepté de consacrer leur précieux temps à l'appréciation de ce travail ;
- A monsieur Victor H. DOSSOU le Président Directeur Général de la société DF & fils Sarl, pour sa collaboration ;
- A monsieur Antoine S. DOSSOU gérant la société DF & fils Sarl pour sa collaboration.
- A tout le personnel de la société DF & fils Sarl.
- A Monsieur DJIDONOU G. Robert pour son assistance.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AI	: Actif Immobilisé
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BFRE	: Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
Capros	: Capitaux Propres
Caper	: Capitaux Permanent
CA HT	: Chiffre d'Affaire Hors Taxe
CATTC	: Chiffre d'Affaire Toute Taxe Comprise
CAMV	: Coût d'Achat des Marchandises vendus
DF	: Deux Frères
DLMT	: Dette à Long terme et Moyen terme
DCT	: Dette à Court terme
ETE	: Excédent de Trésorerie d'Exploitation
FRN	: Fonds de Roulement Net
SA	: Société Anonyme
Sarl	: Société à Responsabilité Limitée
SIAB	: Société Industrielle d'Acier du Bénin
Val immo	: Valeur Immobilisée
VD	: valeur Disponible
VE	: Valeur d'Exploitation
VR	: Valeur Réalisable

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : bilan condensé de la société DF & fils Sarl.....	36
Tableau 2 : bilan synthétique de la société DF& fils Sarl.....	37
Tableau 3 : Calcul du fonds de roulement	39
Tableau 4 : Calcul du besoin en fonds de roulement.....	40
Tableau 5 : Calcul de la trésorerie nette.....	41
Tableau 6 : Calcul des ratios d'équilibre financier.....	42
Tableau 7 : Ratio de rotation des stocks.....	43
Tableau 8 : Structure et évolution des créances clients.....	44
Tableau 9 : Délai de rotation des dettes fournisseurs.....	45
Tableau 10 : Evolution du coefficient de proportionnalité.....	46
Tableau 11 : calcul des ratios de liquidité.....	47

LISTES DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Structure de l'actif de la société DF & fils Sarl.....	37
Graphique 2 : Structure du passif de la société & fils Sarl.....	38
Graphique 3 : Evolution du BFR au cours de notre étude.....	41
Graphique 4 : Evolution du coefficient de proportionnalité.....	46

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DEL'ETUDE.....	3
Section 1 : Présentation générale de la société DF& fils Sarl.....	4
Section 2 : Environnement de la société DF & fils Sarl et déroulement du Stage.....	8
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET LA METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE.....	12
Section 1 : problématique, intérêt de l'étude, objectifs et hypothèses de recherche.....	13
Section 2 : Revue de littératures et méthodologique de recherche	17
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	33
Section 1 : Présentation et Analyse des résultats.....	34
Section 2 : suggestions.....	48
CONCLUSION.....	51
REFERENCES BIBLIOGRAHIQUES.....	52
ANNEXES.....	a
TABLE DES MATIERES.....	b

INTRODUCTION

Dans le contexte de l'économie de marché fortement concurrentielle et marqué par une instabilité du cours des marchandises, les responsables d'entreprises sont préoccupés par la performance, la compétitivité et l'existence de leur entreprise. Une inadaptation de l'entreprise à ces situations peut devenir de plus en plus importante et aboutir à la remise en cause de la vie de l'entreprise.

L'existence de l'entreprise dans un tel contexte suppose un arbitrage rigoureux entre les besoins et les ressources tant matérielles, financières, informationnelles, qu'humaines. Dès lors, une bonne gestion doit porter à la fois sur les hommes et sur une utilisation efficace et efficiente des ressources financières de l'entreprise. En effet même si l'entreprise dispose d'importantes ressources financières cela ne servira à rien sans un minimum d'organisation et de stratégies.

Au Bénin parmi les entreprises qui opèrent dans le secteur tertiaire c'est-à-dire la vente des marchandises en l'état figure la société DF & fils Sarl qui est une entreprise commerciale qui commercialise les matérielles de construction et divers. Elle s'est donnée pour mission de toujours satisfaire sa clientèle en assurant la diversification et la bonne qualité de ses produits. Elle a pour objectif de conquérir de nouveaux marchés sous régionaux. Cet objectif sera plus renforcé s'il y a une bonne maîtrise de la gestion de son cycle d'exploitation.

La société DF & fils Sarl comme d'autre entreprise commerciale rencontre des difficultés liés à la gestion du cycle d'exploitation. Elle s'approvisionne auprès des fournisseurs locaux. Structure à vocation commerciale, elle vend au comptant et à crédit à ses clients. Les encaissements d'une période donnée ne correspondent pas toujours aux ventes de la même période. Du fait du crédit clients et du crédit fournisseurs et des délais de commercialisation, nous nous sommes posé la question de savoir si le cycle d'exploitation de la société DF & fils Sarl ne s'étend pas sur une

période plus ou moins longue conduisant à un décalage entre les résultats générés et leurs transformations en flux de trésorerie.

C'est pour cela, compte tenu des informations disponibles nous avons décidé de mener notre réflexion sur le thème intitulé : *Analyse du cycle d'exploitation dans une entreprise commerciale : cas de la société DF & fils Sarl.*

Le développement de ce thème est fait suivant un plan tripartite. Dans le premier chapitre, nous avons présenté le cadre institutionnel de l'étude, dans le deuxième le cadre théorique et méthodologique et enfin le troisième chapitre est consacré à la présentation des résultats et vérifications des hypothèses.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Ce chapitre a pour objet d'une part la présentation générale la société DF & fils Sarl et d'autre part son environnement et le déroulement de notre stage.

Section 1 : présentation générale de la société Deux Frères & fils Sarl (DF & fils Sarl).

Cette section comprend deux paragraphes : le premier paragraphe décrit la société à travers son historique et ses missions ; le deuxième paragraphe aborde ses activités, ses objectifs et sa structure organisationnelle.

Paragraphe 1 : Historique et missions de la société DF & fils Sarl

Nous partirons du contexte de création de DF & fils Sarl, afin d'aboutir aux principales missions que cette société s'est fixée.

A- Historique :

La société Deux Frères & fils Sarl (DF& fils Sarl) a été créée en 2015 sur les traces de l'Etablissement Deux Frères & fils créé en 2012 par Monsieur DOSSOU H. Victor dans l'objectif de rapprocher les clients à la base des produits de la Société Industrielle d'Acier du Bénin (SIAB SA).

Suite à un stage fait au sein de la société Industrielle d'acier du Bénin (SIAB SA) par Monsieur DOSSOU H. Victor, ce dernier a jugé nécessaire d'ouvrir un magasin de vente des produits fabriqués par la SIAB SA pour satisfaire le monde du bâtiment d'où la naissance de l'Etablissement Deux Frères & fils. Au capital de 5000 000 de francs CFA, l'Etablissement est enregistré au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM) N° 10 A -770 P/NOVO. Il est spécialisé dans la vente des matériaux de construction de bonne qualité dont le siège est à TOKPOTA 1, Von face PROJET SONGHAÏ, 5^{ème} Arrondissement de la commune de Porto-Novo, département de l'Ouémé, République du Bénin.

Deux ans d'exercices après sa création (2013 et 2014) l'Etablissement Deux Frères & fils a réalisé un chiffre d'affaire croissant au point où l'on en décide d'en faire une société dénommée DEUX FRERES & FILS SARL (DF & fils Sarl) ayant pour associé principal le gérant Monsieur DOSSOU S. Antoine en 2015.

B- Missions

La société D F & fils Sarl s'est fixée pour mission de commercialiser tous les produits entrant dans la construction sur toute l'étendue du territoire national. Elle a aussi pour mission de toujours satisfaire sa clientèle en assurant la diversification et la bonne qualité de ses produits.

Paragraphe 2 : Activités, objectifs et structure organisationnelle de la société DF & fils Sarl

Nous présenterons ici les activités, les objectifs et la structure organisationnelle pour le bon fonctionnement de la société.

A- Activités

Une société commerciale est une société qui achète des biens et services et les revends sans aucune transformation dans le but de réaliser un profit. La société DF & fils Sarl a pour activité principale la commercialisation des matériaux de construction, commerce général et divers. Elle commercialise en son sein de divers produits tels que : *Les fers à béton ; les pointes ; les tôles, les fils recuits ; les tubes carrés ; les tuyaux galvanisés ; les fils galvanisés ; Les fers corniers ; les fers UPN et IPN ; les bacs alu ; les tôles noires ; etc...*

B- Objectifs

Constamment à l'écoute des besoins du marché et de ses partenaires et, pour assurer sa pérennité face à la concurrence et aux mutations économique globales, la société D F & fils a mis en place une stratégie qui vise à :

- Diversifier ses activités pour satisfaire le monde du bâtiment ;
- Conquérir de nouveaux marchés sous régionaux, émergents et porteurs ;
- Construction d'un grand réseau de commercialisation de tous les produits entrant dans la construction des travaux publics sur toute l'étendue du territoire nationale et régionale.

C- Structure organisationnelle

La répartition des tâches en des responsabilités, les mécanismes de coordination, les règles et les procédures permettent de caractériser la structure de la société. Si les premiers théoriciens ont cherché à définir l'organisation idéale, leurs successeurs ont davantage mis l'accent sur les facteurs de contingence interne ou externe à la société, qui déterminent le choix d'une structure. Au sens étroit, le terme structure désigne l'architecture générale de la société, schématisée par un organigramme. Celle de la société DF & fils Sarl se présente comme suit : (voire annexes)

1. Le conseil d'administration

Le Conseil d'Administration regroupe l'ensemble des actionnaires désignés de la société. Il se regroupe au moins une fois l'an pour prendre de grandes décisions concernant la gestion de la société.

2. La Direction Générale

Elle assure la fonction managériale de la société DF & fils Sarl. Elle a pour rôle d'assurer la gestion quotidienne de la société. Elle doit s'attacher à réaliser l'intégration des ressources humaines, matérielles et financières de la société en vue d'atteindre les objectifs assignés à cette dernière.

3. La Direction Commerciale

Sous l'autorité de la direction générale, la direction commerciale a en charge les opérations commerciales indispensables à la survie et au développement de la société à savoir :

- Communication de la société Panneaux publicitaire sur les routes ;
- Suivi des clients afin de promouvoir les produits de la société DF & fils Sarl ;
- Vente ;

- Etude détaillée du marché pour savoir la consommation totale des matériaux de construction dans tout le pays ;
- Supervision de la vente, distribution ;
- Suivi des sociétés concurrentes ;
- Gestion des stocks de produits

La société commercialise les produits tels que : *les fers à béton, les pointes ; les tôles et les fils de fers recuits ; les tubes carrés ; les tuyaux galvanisés ; les fers corniers ; les fers UPN et IPN ; les bacs alu etc...*

4. La Direction Financière et comptable

Sous l'autorité de la direction générale, la direction des ressources financières et comptables s'occupe :

- La tenue de la comptabilité générale et de l'établissement des états financiers ;
- Le suivi des comptes fournisseurs et de leurs échéances ;
- La déclaration fiscale de toutes les opérations
- Le suivi des échéanciers de prêts au personnel.

5. La Direction des ressources Humaines

Elle joue un rôle très déterminant et est rattachée à la direction générale. Elle s'occupe entre autres :

D'animer et de stimuler le personnel, de contrôler le travail de ce dernier au jour le jour :

- D'assurer le recrutement et la gestion du personnel permanent, contractuel et occasionnel,
- De régler les divers conflits liés aux agents internes et externes à la société D F & fils Sarl et les problèmes journaliers auxquels sont confrontés les employés pour le compte de la société
- D'établir les contrats de travail,

- Du suivi du planning des congés,
- De contrôler la présence effective et la reprise d'employés préalablement en congé,
- De suivi des carrières des agents,
- De gérer la paie,
- De veiller à l'hygiène et la sécurité des employés

Section 2 : Environnement de la société DF & fils Sarl et déroulement de stage

Nous parlerons ici l'environnement de la société sans oublier de décrire le déroulement de notre stage.

Paragraphe 1 : Environnement de la société DF & fils Sarl

L'environnement peut être défini comme l'ensemble des variables ou facteurs externes à l'entreprise, mais qui influence le fonctionnement normal de la vie de l'entreprise.

Cette étude se fera sur le micro environnement et la macro environnement de la société D F & fils Sarl.

A. Le micro environnement

Il est composé des acteurs qui interviennent dans l'entourage immédiat de l'entreprise. La société D F & fils Sarl entretient des relations directes avec les acteurs qu'elle peut influencer à son avantage. Ce sont les fournisseurs, la clientèle et les concurrents.

1. Fournisseurs

On entend par fournisseurs une personne, un établissement qui fournit des marchandises (biens ou services) à un client. Autrement dit, c'est une entreprise auprès de qui s'approvisionnent les intermédiaires.

Pour mener à bien ses activités de commercialisation la société DF & fils Sarl s'approvisionne auprès de la Société Industrielle d'Acier du Bénin (SIAB SA) et la Nouvelle Cimenterie du Bénin (NOCIBE SA).

2. Clients

La clientèle peut être définie comme l'ensemble des personnes ayant recours au service d'un fabricant, d'un commerçant ou d'un marchand. Elle s'étend à la fois des clients intermédiaires et des consommateurs finals. La clientèle de la société DF & fils Sarl se divise en deux (02) catégories : les revendeurs et les utilisateurs finals (Etat, collectivités locales Entreprise BTP, soudeurs etc...)

Nous pouvons citer comme clients de la société DF & fils Sarl :

- Etablissement Dieu est là ;
- Etablissement MOMBERE-OLA
- EGEQUIB
- Et les clients ordinaires.

3. Les concurrents de la société DF & fils Sarl

La concurrence désigne la situation dans laquelle plusieurs offreurs actuels ou potentiels sont en mesure de se disputer de la même clientèle sur un même marché donné. Les concurrents de la société DF & fils Sarl sont les autres sociétés de commercialisation des matériaux de construction que sont :

- Etablissement SENA
- Société LAG
- Société COBOF
- Etc...

B. Macro environnement

Encore appelé environnement non marchand, il est constitué de l'ensemble des facteurs exogènes qui influent sur la vie de la société. Ces facteurs sont difficilement maîtrisables et s'imposent à la société qui est obligée de suivre leurs évolutions. Ils peuvent être à la fois sources de menaces ou d'opportunités. Celui de la société DF & fils Sarl se compose de l'environnement économique, démographique, social et politico légal.

1. Environnement économique

L'économie béninoise enregistre des phases de croissances et de récessions qui influencent le pouvoir d'achat des consommateurs. Ces consommateurs qui sont en

général des revendeurs pour la société DF & fils Sarl sont très prudents quant à l'achat pour stockages des produits de la société DF & fils Sarl, car du jour au lendemain le prix des produits peuvent connaître une variation en moins ou en plus du prix (c'est le facteur de l'instabilité des prix).

2. Environnement démographique

Il est basé sur l'étude des principales caractéristiques de la population humaine. L'environnement démographique de la société DF & fils Sarl est constitué des personnes physiques et morales vivant sur le territoire béninois.

3. Environnement social

La société DF & fils étant une entreprise nationale, elle a donc le devoir et l'obligation de suivre les dispositions légales qui régissent le commerce. Ainsi la protection de l'environnement constitue une priorité pour elle. Elle s'engage à respecter les règles suivantes :

- Etablir et faire fonctionner par une amélioration continue un système de management environnemental destinés à développer son activité tout en contribuant à la préservation des ressources naturelles et en veillant au bien-être commun ;
- Maintenir un relationnel avec les instances gouvernementales, les Organisations Non Gouvernementales et autres parties intéressées.

4. Environnement politico légal

En tant qu'entreprise commerciale la société DF & fils Sarl se conforme aux dispositions légales et réglementaires régissant des entreprises commerciales en général. Ainsi la DF & fils Sarl est immatriculée au registre du commerce de même qu'à l'INSAE (Institut National de la Statistique et de l'Analyse). Elle est soumise à l'impôt BIC (Bénéfice Industriel et Commercial) et est assujettie à la TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée).

Paragraphe 2 : Déroulement de stage

Ce paragraphe contient la direction touchée par le stage, les observations faites et l'inventaire des atouts et problèmes.

A. Direction touchée par l'étude et tâches exécutée

❖ Direction touchée

Nos observations de stage vont principalement porter sur toutes les activités de la direction financière et comptable auxquelles nous avons participé au cours de notre stage à la société «**DF& fils Sarl**».

❖ Tâches exécutées

Les tâches qui nous ont été confiées au cours de notre stage sont les suivantes :

- Transmission des courriers ;
- Aider les magasiniers à bien servir les clients
- Aider le comptable à gérer les stocks
- Aider le comptable à enregistrer les opérations courantes

B. Inventaire des atouts et problèmes

Dans cette partie seront énumérés les atouts et problèmes de la société DF & fils Sarl relevés suite aux différentes observations faites. Ainsi nous avons :

1) Inventaire des atouts

a. Forces

- Volonté d'innovation du personnel ;
- Bon suivi du domaine des clients ;
- Existence d'un système informatique ;
- Volonté manifeste de satisfaire les attentes de la clientèle de la société DF

b. Opportunités

- La croissance démographique ;
- La société DF & fils Sarl dispose d'une clientèle de différente catégorie ;
- Opportunité d'accroissement des demandes futures.

2) Inventaire des problèmes

a. Faiblesses

- Manque de matériels roulant ;
- Inexistence de fonds de renouvellement des équipements et installations de DF

- Offre des produits de qualité peu satisfaisante ;
- Organisation non régulière des actions de communication et de promotion sur les produits ;
- Lenteur dans la prise de décision pour l'achat des équipements ;
inadaptation de la force de vente sur les produits.

b. Menaces

La société D F & fils Sarl évolue dans un environnement de forte concurrence des sociétés voisines.

***CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE
DE RECHERCHE***

Ce chapitre est consacré à présenter la problématique, l'intérêt de l'étude, les objectifs et les hypothèses de l'étude, ensuite à présenter le cadre méthodologique qui vise à analyser d'une part la pensée des auteurs sur la gestion du cycle d'exploitation dans une entreprise et d'autre part à présenter les outils de collecte des données.

Section 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Dans cette section nous présenterons la problématique, l'intérêt de l'étude ensuite, nous passerons aux objectifs pour aboutir à la formulation des hypothèses de l'étude.

Paragraphe1 : Problématique et intérêt de l'étude

Ce paragraphe vise à présenter la problématique d'une part et d'autre part l'intérêt de l'étude.

A- Problématique

L'entreprise est une entité économique autonome qui met en œuvre des moyens en vue de produire pour le marché des biens et services tout en visant un but lucratif ou non. Dans sa gestion, elle est à la recherche permanente d'une amélioration de son rendement et de sa performance. *CAPET et al (1986) définissent l'entreprise comme étant un groupe humain de production autonome disposant d'un patrimoine, exerçant sur son environnement (un effet d'attraction) et dont le devenir dépend de la vente du produit de son activité.*

Toutefois, la gestion de ce patrimoine nécessite une planification financière à court et à long terme. Pour **CHARREAUX (1994)**, cette planification financière comprend plusieurs niveaux, fonction de l'horizon de planification retenue et de la nature des décisions prises. La planification à long terme retient un horizon pluriannuel le plus souvent de cinq (05) ans et repose sur la quantification des conséquences financières des décisions stratégiques ; elle conduit à l'établissement d'un plan de financement. La planification à court terme a le plus souvent un horizon annuel. Elle intervient dans le cadre préalable fixé par le plan de financement et joue principalement le rôle d'ajustement.

De cette définition, il faut retenir que la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise intègre plus la planification financière à court terme. Cependant, la réunion d'un ensemble d'immobilisations n'est pas suffisante pour réaliser une fabrication. Une entreprise doit également procéder à des achats de biens qu'elle va vendre directement (entreprise commerciale) ou incorporer à sa production (entreprise industrielle). Ainsi, la gestion courante de l'entreprise exige la compréhension de son circuit financier. Ce dernier comprend trois (3) types de cycles différents : les cycles d'investissement, d'exploitation et de financement.

Mais l'existence de toute entreprise dépend surtout de la gestion de son cycle d'exploitation (*PIGET, 1998*). Une erreur de gestion dans une décision de ce cycle peut entraîner des pertes élevées, voire la cessation de paiement dans une entreprise : elle est illiquide. De même, une entreprise peut être techniquement insolvable si elle n'est pas capable d'honorer ses engagements. Par ailleurs, les situations, d'insolvabilité et d'illiquidité, lorsqu'elles ne sont que temporaires elles peuvent être remédiées ; dans le cas contraire, elles entraînent la défaillance de l'entreprise concernée.

Cependant, les remèdes dont on dispose pour sauver une société en faillite varient suivant la cause de celle-ci. Beaucoup d'auteurs sont unanimes sur le fait qu'une cause interne de la faillite est le résultat d'une mauvaise gestion financière. C'est le cas par exemple de *VAN HORNE (1976) et de VERNIMMEN (2005)*. *PULVERDIER (2002)* ajoutent un autre facteur d'ordre externe qui est la défaillance d'un client ; surtout s'il s'agit d'un client important. C'est à ces situations récurrentes que sont confrontées des sociétés.

En effet, les entreprises de nos jours sont confrontées à une multitude de problèmes et on aurait pensé volontiers réfléchir sur la gestion financière ou le fonctionnement des marchés financiers. Une analyse des états financiers de la société DF & fils Sarl nous a permis de constater que de 2014 à 2015 le fonds de roulement est positif passant de 1 293 293 en 2014 à 26 305 067 en 2015 et négatif de (14 627 789) en 2013, paradoxalement les besoins en fonds de roulement sont positifs de 2014 à 2015 passant respectivement de 209 681 à 17 076 988 et négatif de

(18 490 649) en 2013. Mais l'ampleur de la gestion du cycle d'exploitation dans les sociétés en générale et en particulier dans la société DF & Fils Sarl mérite une attention particulière du point de vue de l'amélioration de la rentabilité financière de celle-ci. Le marché béninois est alimenté par beaucoup de sociétés de distribution des matériaux de construction.

Avec l'intensification de la concurrence, la performance et la compétitivité de la société DF & Fils Sarl doivent passer par la maîtrise de son cycle d'exploitation ; ce qui suppose notamment la maîtrise de la gestion des approvisionnements, la politique de crédits clients, de la dette fournisseurs et celle de financement du cycle d'exploitation.

Dans le cadre de notre travail, nous avons choisi eu égard à ces problèmes, de réaliser une analyse sur la gestion du cycle d'exploitation de la société DF & Fils Sarl. Cela nous amène à formuler un certain nombre de questions à savoir :

➤ **Question principale** : La gestion du cycle d'exploitation est –elle efficace dans la société DF & Fils Sarl ?

➤ **Question spécifiques** :

- Quelle est l'influence de la mauvaise gestion du BFR sur l'équilibre financier de la société DF & fils Sarl ?
- La politique de recouvrement des créances et de règlement des dettes est-elle efficace ?

Une série de questionnements dont les réponses seront appréhendées à travers le thème : « *l'analyse du cycle d'exploitation dans une entreprise commerciale cas de la société DF & Fils Sarl* ».

B- L'intérêt de l'étude

Le cycle d'exploitation est le seul qui rend compte le déroulement des opérations d'exploitation. Sur ce, la présente étude est une contribution à la maîtrise de gestion du cycle d'exploitation afin de mettre en exergue une potentialité sur laquelle la société DF & fils Sarl peut s'appuyer pour un nouveau renforcement de ses acquis existants pour sa performance et son existence.

Ensuite, les résultats de notre recherche serviront de modèle en matière de gestion du cycle d'exploitation et comportement financier à toutes les entreprises en générale et en particulier celle de la société DF & fils Sarl.

Enfin, ces résultats seront accessibles à tous ceux qui sont préoccupés par la problématique de la gestion du cycle d'exploitation.

Paragraphe 2 : objectifs et hypothèses de l'étude

Pour respecter la vision que nous venons de fixer, nous suivons une démarche présentée de la manière suivante :

- ❖ Fixation des objectifs ;
- ❖ Formulation des hypothèses ;

A- Fixation des objectifs de l'étude

Ces objectifs sont regroupés en deux (02) catégories :

- ❖ Objectif général
- ❖ Objectifs spécifiques

1. Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'analyser la gestion du cycle d'exploitation de la société DF & fils Sarl. Cet objectif général sera atteint à travers deux objectifs spécifiques ci-dessous.

2. Objectif spécifique

Les objectifs spécifiques poursuivis dans le cadre de notre étude sont aux nombres de deux (02)

- Apprécier la gestion du BFRE et son influence sur l'équilibre financier de la société DF & fils Sarl.
- Apprécier la politique de recouvrement des créances et de règlement des dettes fournisseurs de la société DF& fils Sarl

B- Formulation des hypothèses

H₁ : La mauvaise gestion du BFR entraine le déséquilibre financier.

H₂ : Une croissance plus rapide des créances par rapport aux dettes d'exploitation est à l'origine des importants besoins de financement.

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche

Dans cette section, il s'agit pour nous d'étudier les principales notions relatives à notre thème et de décrire la démarche adoptée pour atteindre les objectifs annoncés.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Ce paragraphe est consacré uniquement à la revue de littérature.

1.1 Clarification conceptuelle : Notion de cycle d'exploitation

Plusieurs auteurs se sont prononcés sur le concept du cycle d'exploitation et tous l'on presque abordé dans le même sens.

KNEIPE (1997) définit le cycle d'exploitation comme le processus d'échange et de production qui assure le fonctionnement de l'entreprise et la mise en œuvre de son capital de production. **DARBLELET, et LAUGINIE, (1987)**, lui emboîteront le pas en définissant le cycle d'exploitation comme l'ensemble des opérations allant des facteurs de production (matières premières, fournitures, services, main d'œuvres) à l'encaissement du produit de vente. Dans le même sens, **PIERROT, (1996)** conclut que le cycle d'exploitation est une succession d'étapes au cours desquelles l'entreprise se procure des constituants de sa production, réalise cette production et la livre à ses clients. Il considère les phases d'approvisionnement comme le début d'exploitation et la relation avec la clientèle comme la fin.

Abordant dans le même sens, **DAYAN et AL (1999)** considèrent le cycle d'exploitation comme le cycle fondamental et la vente qui permet le déroulement des opérations d'approvisionnement, de production et de la vente ; manière permanente et continue, auxquels sont associés différents flux de liquidités.

Pour **CHARREAUX (1994)**, le cycle d'exploitation qui débute par les livraisons des fournisseurs et se termine par le règlement des clients, reflète l'activité moyenne, laquelle dépend des caractéristiques des métiers exercés par l'entreprise.

Ainsi, la durée du cycle d'exploitation varie selon qu'il s'agisse des entreprises industrielles, commerciales, de négoce ou de services. **DAYAN et AL (1999)** ont fait la distinction du cycle d'exploitation selon la nature de l'activité de l'entreprise.

- Pour les entreprises industrielles le cycle d'exploitation a une durée de plus ou moins longue à cause soient de la durée du crédit fournisseurs, de celle de stockage des matières premières et composantes, de la durée du cycle de production , de la durée de stockage de produit finis et celle du crédit clients ;
- Quant aux entreprises commerciales ou de négoce, la durée du cycle d'exploitation est moyenne en raison de l'absence d'opération de production et du très faible crédit client ;
- Enfin, dans les entreprises de services, la durée d'exploitation est très courte et parfois nulle lorsque le service est consommé sur place.

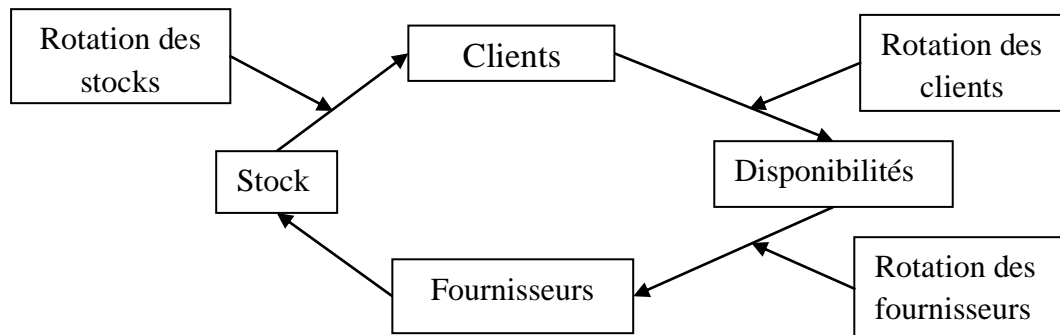
Le cycle d'exploitation (phase d'approvisionnement + phase de production + phase commerciale) donne naissance à des besoins de financement. Ces besoins proviennent du décalage naturel entre la période de décaissement (achat de matières premières et marchandises, paiement de services et de salaires) et la période d'encaissement (vente et règlement des produits finis et marchandises). La partie des besoins non financés par les ressources du cycle d'exploitation représente le besoin en fonds de roulement d'exploitation : BFRE. Ce besoin de financement est la différence entre :

- D'une part les capitaux investis dans les stocks et les créances accordées aux clients ;
- D'autre part les capitaux obtenus grâce au crédit accordé par les fournisseurs.

Pour **KNEIPE (1997)** le BFRE est obtenu en faisant la différence entre les actifs circulants d'exploitation et les passifs circulants d'exploitation. Il ajoute qu'il exprime le besoin net de financement provenant des opérations liées au cycle d'exploitation. Alors que le fonds de roulement net (FRN) concerne essentiellement des opérations acycliques de l'entreprise, le BFRE se rapporte uniquement à ses flux cycliques.

Selon Fabienne **GUERRA (2004)** explique que l'importance du BFRE dépend essentiellement de la durée du cycle d'exploitation.

Figure n°1 : cycle d'exploitation selon Fabienne GUERRA (2004)



Source : Fabienne G. (2004)

Comme le montre le schéma, le cycle d'exploitation comprend les différents éléments à partir desquels l'entreprise doit générer sa rentabilité. En effet, les stocks sont appelés à se transformer en créances clients après un certain délai ; les créances quant à elles deviendront des liquidités à la fin du délai de paiement accordé par l'entreprise à sa clientèle et les disponibilités ainsi dégagées devront permettre à l'entreprise de faire face aux paiements des factures fournisseurs. Donc, Pour éviter les problèmes de trésorerie, le cycle d'exploitation doit s'autofinancer ce qui implique que le délai moyen de paiement obtenu des fournisseurs devrait être supérieur au temps qu'il faut pour que les créances se transforment en liquidité.

Pour **SAMY, et ABDEL WAHED, (2003)**, le BFRE dépend du secteur et de la nature d'activité de l'entreprise. Pour eux, pour une entreprise exclusivement commerciale, il est fréquent que les dettes obtenues auprès des fournisseurs soient plus importantes que le montant des stocks et le montant des créances client réunis. Dans cette même optique, **DARBELET et LAUGINIE (1987)** identifient d'autres facteurs très importants au nombre desquels on peut citer :

- La nature de l'activité ;
- Le degré d'intégration de l'entreprise ;
- La gestion de l'entreprise et
- Le niveau de l'activité de l'entreprise.

Une analyse du contenu de l'ensemble de ces différentes définitions montre que le cycle est généralement composé de trois (03) phases qui sont :

- La gestion des approvisionnements
- La gestion de la production
- La gestion des crédits clients.

1.2 Les différentes phases du cycle d'exploitation d'une entreprise commerciale

Ici, nous passons en revue les différentes phases du cycle d'exploitation qui sont : la phase d'approvisionnement et la phase de la commercialisation.

1.2.1 La gestion des approvisionnements

❖ L'approvisionnement

Procurer à moindre coût à l'entreprise en quantité, en qualité et en temps opportuns, les marchandises, les matières et les produits accessibles à son exploitation ; voilà la mission de la fonction des approvisionnements.

En effet, jusqu'aux années 80, le concept d' « approvisionnement » était en général utilisé dans les organisations pour désigner un service spécialisé, confiant, les achats ainsi que la gestion des stocks afférents. depuis lors, on a assisté en France à une évolution du langage : une norme **AFNOR**¹, indicative, distingue la fonction d'achat qui recouvre l'ensemble des rôles allant de l'identification du besoin jusqu'à la signature du contrat en passant par la prospection des fournisseurs et la négociation des fournisseurs ; et la fonction approvisionnement où l'on trouve toutes les opérations allant de l'émission des commandes au règlement de la facture en passant par le contrôle de réception et la gestion des flux et des stocks (**BARREYRE, 1997**).

Ainsi la gestion des approvisionnements peut être décomposé e en achats et la gestion des stocks.

1) La gestion des stocks

On remarque ici que l'importance des stocks dans la vie d'une entreprise est diversement et confusément perçue par les entreprises. Par la plupart des entreprises l'attention que mérite ce poste clé du bilan ne lui est pas souvent accordée. La

fonction¹ de sécurité que jouent les stocks est parfois totalement minimisée et on assiste alors à des ruptures intempestives qui peuvent bloquer tout de processus de commercialisation (cas d'une entreprise commerciale) ou de production (cas d'une entreprise industrielle) engendrant ainsi un important manque à gagner à l'entreprise. Le stock est un ensemble de produits, de matières en attente de consommation. Il s'agit des biens et services entrant dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendus en l'état ou après production ou transformation, ou être consommés par la première utilisation. Ils doivent appartenir à l'entreprise, et celle-ci doit en être le propriétaire au moment de l'inventaire, ce qui signifie en particulier que doivent être compris dans les stocks, les produits en cours d'achèvement ou reçus, mais dont la facture n'a pas encore été comptabilisé et à l'inverse doivent être exclus les produits qui ont été livrés aux clients mais non encore facturés. Pour **MARTINET et AL (2000)**, le stock est un ensemble de biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation pour être :

- Soit vendus en l'état (marchandises) ou au terme d'un processus de production à venir (produits intermédiaires, finis ou résiduel ou encours)
- Soit consommés au premier usage (matières premières).

De cette définition, on aperçoit que le stock est composé de matières premières, des articles achetés, des encours de production, des produits finis, des pièces de rechange etc...

La réussite d'une organisation est déterminée entre autres par sa capacité à proposer le bon produit (ou service) au moment et au bon endroit. Donc un stockage intelligent contribue de manière décisive à cet objectif. Pour **PIGE (1998)**, une des stocks consiste pour l'entreprise à disposer des quantités de matières ou de produits aussi faibles que possible sans pour autant courir le risque de se retrouver en rupture. C'est ainsi qu'on peut dire que la mission de la gestion des stocks est de minimiser le coût de stockage à partir d'un système d'information sur les flux de produits. Ce coût

¹ Association Française de Normalisation

est composé de coût d'acquisition et de possession. Ce qui suppose la détention d'un stock qui servira juste à répondre à la demande du marché.

Toutefois, dans certaines conditions, une entreprise se trouvant dans un secteur sensible peut se trouver obliger de détenir une quantité importante de stock afin de pallier à certains inconvénients.

- **Les différents types de stocks :**

Les différents thèmes utilisés pour désigner le concept de stock diffère selon les auteurs. C'est ainsi que **CARNEIRO (1989)** distingue les différents types de stocks :

- **Le stock maximum**

Il correspond à la capacité physique maximale de stockage. Au-dessus de ce seuil, le stockage devient trop onéreux ;

- **Le stock de sécurité ou de protection**

C'est le niveau de stock disponible pour répondre à des situations prévues telles que le retard d'approvisionnement ou les commandes exceptionnelles,

- **Le stock minimum ou le stock d'alerte**

C'est le niveau de stock qui permet de déterminer le point de commande pour les consommations régulières ;

- **Le stock délai ou stock tampon**

Il permet une consommation normale pendant le délai de réapprovisionnement ;

- **Le stock disponible :**

Il correspond au stock existant additionné aux entrées prévisionnelles et diminuées des sorties prévisionnelles ;

- **Le stock dormant ou stock mort**

Il correspond à des produits stockés (matières premières ou produit finis) sans aucune sortie depuis un certain temps. S'il s'agit de produits finis, on les appelle notamment rossignols et ils sont soit soldés.

Les différents types étant connus, il urge alors pour l'entreprise de mettre en place une bonne politique de gestion de ces stocks.

- **Les différentes méthodes d'évaluations des stocks**

L'étude de la valorisation du stock se fera à travers l'étude des méthodes de valorisation des stocks. Toutes les méthodes partent de la constatation qu'un stock nul en quantité doit être nul en valeur. De plus l'administration fiscale exige que le coût de valorisation des articles soit un coût complet.

Pour valoriser les stocks le plan SYSCOA préconise les méthodes parmi lesquelles nous pouvons citer : la méthode FIFO (first in first out) ou premier entré premier sorti (PEPS) et la méthode du coût unitaire moyen pondéré (CUMP).

- a. **La méthode first in first out (FIFO) ou premier entré premier sorti (PEPS)**

Encore appelé méthode de l'épuisement des lots, elle part du fait que la première unité entrée en stock sera sortie en premier du stock. Même si elle a pour inconvénient de biaiser les coûts de revient car la valeur des articles utilisés est ancienne et les calculs sont complexes, elle présente de l'avantage de rapprocher la valeur du stock de la valeur du renouvellement au fur et à mesure de l'épuisement des lots les plus anciens.

- b. **La méthode du coût unitaire moyen pondéré (CUMP)**

Ce coût présente plusieurs variantes : le coût moyen pondéré après chaque entré. C'est une méthode de valorisation utilisée lorsque l'entreprise pratique un système d'inventaire permanent. Elle est recommandée par l'administration fiscale. Dans ce cas :

$$\text{CUMP} = \text{stock initial (valeur)} + \text{entrées (valeur)}$$

Le stock final est la quantité en stock à la date d'entrée. Le CUMP calculé sur la durée moyenne de stockage.

$$\text{CUMP} = \text{stock final (quantité)} + \text{entrées (quantité)}$$

Cette deuxième variante de la méthode du CUMP est préconisée lorsque l'entreprise pratique l'inventaire intermittent. La valorisation du stock final est effectuée par le coût moyen des entrés de la dernière période correspondant à la durée moyenne de stockage. Une autre variante du CUMP est le CUMP sur le totale formé

par le stock initial et les entrées de la période. Il s'agit du CUMP calculé à la fin de chaque période. Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{CUMP} = \text{stock initial (valeur)} + \text{entrées (valeur)}$$

À l'exception de ces deux méthodes de valorisation des stocks, on peut citer d'autres méthodes de valorisation comme :

- 1- Le dernier coût d'achat ou le dernier coût de revient ;
- 2- La méthode de LIFO (Last In First Out);
- 3- La méthode MEFO (Most Expensive First Out).

1.2.2 Le cycle d'exploitation et les notions liées

a. Notion sur l'analyse financière

1. Définition

L'analyse financière est l'ensemble des concepts, des méthodes et instruments permettant de formuler une appréciation relative à la situation d'une entreprise, aux risques qui l'affectent au niveau et à la qualité de ces performances.

2. L'importance de l'analyse financière

L'analyse financière permet à son auteur de porter un jugement sur le niveau de la performance et sur la situation financière actuelle et futur. Autrement dit, l'analyse financière permet d'évaluer la bonne adéquation entre les moyens économiques et les ressources financières dont disposent l'entreprise et les risques de faillite encourus en matière de liquidité, de solvabilité et d'autonomie financière.

b. Notion sur l'équilibre financier

L'équilibre financier dans une entreprise est l'ajustement des flux financiers. On parle de l'équilibre financier, si le fonds de roulement est nul, il est exprimé à un moment donné par l'équilibre entre capital économique utilisé par l'entreprise et les ressources qui permettent de le détenir. Il s'exprime sur une période par l'équilibre entre les ressources et dépenses de la période ou encore les emplois de fonds et les ressources.

1. La durée des financements dit correspondre à la durée de détention des actifs qu'ils servent à financer :

- Les immobilisations doivent ainsi être financées par les ressources stables restantes durablement à la disposition de l'entreprise.
- Le fonds de roulement doit couvrir le besoin de financement de l'exploitation ;
- Le besoin de financement de l'exploitation est égal au stock augmenté des créances clients, diminué des dettes fournisseurs.

2. Règle de l'équilibre financier minimum

Cette règle peut s'énoncer ainsi « les emplois stables doivent être financés par des ressources durables ». Il s'agit d'une règle de bon sens et de prudence, le non-respect de cette règle risquerait d'entraîner de problèmes de trésorerie. En fait, le respect strict de la règle de l'équilibre financier minimum ne garantit pas l'absence de problème de trésorerie. C'est pourquoi, on estime qu'une « marge de sécurité » est nécessaire ; cette marge est le fonds de roulement

c. Le cycle d'exploitation et le fonds de roulement

Le fonds de roulement (FR) est la différence entre les ressources permanentes et les actifs fixes. Encore appelé la liquidité à un an, le fonds de roulement représente un excédent de ressources permanentes à la disposition de l'entreprise après avoir financées les immobilisations ou les actifs fixes et sert à financer d'autres besoins notamment ceux du cycle d'exploitation. Pour VERNIMMEN (2000), l'entreprise un « matelas de sécurité » entre les ressources à un an afin de tenir compte des risques inhérents à son activité (dépréciation d'un stock, non-paiement d'un client, baisse des ventes déficit d'exploitation) réduisant brutalement les capitaux propres alors l'endettement n'est pas susceptible des mêmes réductions de valeurs.

Une bonne gestion financière exige un fonds de roulement positif. Ce qui traduit un excédent de ressources. Toutefois, il peut être négatif. Ceci peut s'expliquer par le manque des ressources pour financer les immobilisations.

Le calcul de fonds de roulement se fait par le « haut du bilan » soit par le « bas du bilan ». Ainsi, VERNIMMEN (2000) explique ces deux (02) niveaux de calcul :

Une première étape consiste donc à établir une liquidité cumulée à moins d'un an. Vu sur ce plan, le maintien d'un fonds de roulement positif a donc pour rôle de protéger les créanciers de tout aléa dans la liquidation progressive de tout l'actif circulant (vent de stocks, paiement des clients), aléa qui pourrait empêcher l'entreprise d'honorer ses dettes.

Vu par le « haut de bilan », le fonds de roulement est le solde entre les ressources à plus d'un an dite stable et les immobilisations (emplois à plus d'un an). Positif, il traduit un excédent des premières sur les secondes.

Le fonds de roulement apparaît selon la littérature comme un indicateur financier que toute entreprise doit pouvoir suivre de près afin de sauvegarder son équilibre financier.

d. Le cycle d'exploitation et le besoin en fonds de roulement (BFR)

L'analyse et le besoin en fonds de roulement (BFR) permettra de confiner ou d'infirmier les présomptions de difficultés financières relevés par l'étude du fonds de roulement.

Le besoin en fonds roulement est la différence entre les actifs circulants d'exploitation et les passifs d'exploitation. Autrement dit, le besoin en fonds de roulement est la différence entre les emplois et les ressources d'exploitations.

En effet, VERNIMMEN (2005) explique les notions « emplois d'exploitation » et « ressources d'exploitation ». Ainsi :

- Les emplois seront constitués par l'ensemble des charges d'exploitation contractées non encore consommées ou vendues (stocks) et par l'ensemble des ventes non encore payées (encours clients).

- Les ressources seront constituées par les charges contractées non encore payées (crédits fournisseurs) et par les recettes d'exploitations sur les produits non, encore livrés (avance sur commandes).

Pour la majorité des entreprises le BFR est positif en raison de leur cycle d'exploitation. Ceci s'explique par le fait qu'il leur faut financer les stocks de matières premières, de marchandises et de produits ainsi que les créances commerciales. Le BFR positif traduit un surplus des emplois sur les ressources. Mais le BFR négatif signifie que l'exploitation a secrété une ressource qui en générale est dû aux crédits fournisseurs. De même, les stocks, les encours clients et l'encaisse constituent des investissements qu'il faut rentabiliser.

Le diagnostic financier d'une entreprise basée sur le besoin en fonds de roulement oblige à tenir compte dans le cycle d'exploitation de l'ensemble des opérations courantes au travers des quelles l'entreprise réalise son objet social.

Ainsi pour une entreprise industrielle, le cycle d'exploitation se déroule et se dénoue au terme de trois (03) phases :

- L'achat qui implique un délai de paiement ou crédit des fournisseurs ;
- La fabrication encadrée par le temps de stockage, que nous appellerons délai de stocks, qui impliquent un investissement intercalaire de fonds ;
- La vente qui implique un délai de paiement ou crédit aux clients.

Dès lors, en comparant le crédit des fournisseurs à la somme des délais de stocks et de crédit aux clients, il s'agit de savoir si l'aboutissement du cycle d'exploitation, C'est-à-dire la transformation des matières premières en produits finis (compte tenue des stocks) et le recouvrement des créances est suffisamment rapide pour fournir à l'entreprise l'argent qui est nécessaire pour payer ses achats de matières premières à l'exception des délais des fournisseurs. Quand les délais de stocks et crédit aux clients sont, au total supérieur aux délais des fournisseurs, le cycle d'exploitation se bouche sur un retard. Ce décalage temporel provoque un manque de trésorerie pour faire face aux exigibilités des fournisseurs constitue le « le besoin en fonds de roulement ».

Dans le cas d'une entreprise commerciale, Le délai des fournisseurs est normalement plus important que celui des stocks et le délai des clients réunis.

En effet, la rotation des stocks est ou doit être rapide, d'autant plus qu'il s'agit des marchandises et qu'il n'y a donc pas de processus de fabrication ; de plus les paiements des clients sont immédiats tandis que l'on recherche au maximum à prolonger le délai crédit des fournisseurs. Le cycle d'exploitation se dénoue sur une avance et, dès lors, sur un excédent de trésorerie par rapport au moment où il faut effectivement honorer les dettes commerciales. Dans ce cas, le besoin en fonds de roulement serait négatif ; et on dégage une ressource en fonds de roulement.

Le BFR vu plus haut représente le besoin de l'entreprise à une date donnée. Cette appréhension du besoin de l'entreprise n'est qu'une apparence de la réalité. Ainsi, pour VERNIMMEN (2005), le BFR calculé la date d'arrêté des comptes n'est pas forcément le besoin permanent de l'entreprise. Il analyse alors le BFR d'après l'activité que mène l'entreprise. Ainsi, pour une activité régulière, le BFR est permanent ; puisque les éléments constituant le BFR à la date d'arrêté de compte disparaîtront au cours de l'année suivante ; mais ils seront remplacés par de nouveaux actifs d'exploitation à la date d'arrêté de l'exercice suivant.

De même, pour VERNIMMEN (2005) pour une entreprise saisonnière, le BFR est partiellement saisonnier.

En effet, le BFR calculé au bilan ne représente pas nécessairement le besoin « normé » de l'entreprise. Le BFR normatif représente le besoin dynamique et permanent qui découle de l'exploitation de l'entreprise.

HOUNKOU et WELE. (2006) expliquent que le BFR bouge chaque jour et est mouvementé par un nombre important de facteurs qui intéressent la gestion du cycle d'exploitation. Au nombre de ces facteurs, ils citent :

- 1- la longueur du cycle d'exploitation et l'importance des stocks ;
- 2- la durée des délais de paiement obtenus des fournisseurs ;
- 3- la longueur des délais de paiement accordés aux clients ;
- 4-La croissance ou la diminution du chiffre d'affaires.

Il faut signaler que le BFR est composé de BFRE et de BFRHE. Mais de façon

générale, les besoins d'exploitation sont plus importants que les besoins hors exploitation, qui, eux, ne dépendent pas de la nature ni du volume d'activité de l'entreprise.

e. Le cycle d'exploitation et la trésorerie nette

La trésorerie nette (TN) représente le disponible appartenant à l'entreprise qu'on peut trouver soit dans les comptes en banque soit dans la caisse de l'entreprise. Elle est la différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR) ; ou encore la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières à court terme (passif de trésorerie). Si la trésorerie nette est positive, cela signifie que le fonds de roulement net est supérieur au besoin en fonds de roulement ; en d'autres termes, cela montre que l'entreprise dispose d'un excédent de liquidités. Néanmoins, cet excédent, s'il est trop élevé, c'est le signe d'un mauvais placement. Le fait de transformer une partie de cet excédent en un autre poste du bilan va diminuer la trésorerie et augmenter le besoin en fonds de roulement ou diminuer le fonds de roulement.

Par contre une trésorerie négative signifie que l'entreprise est obligée de recourir aux crédits à court terme dont généralement le découvert bancaire.

Le FR et le BFR jouent un rôle important dans la détermination de la trésorerie nette. Plusieurs scénarios peuvent être envisagés. Lorsque les deux agrégats sont positifs, la trésorerie nette est positive si le FR est supérieur au BFR. L'entreprise peut aussi dégager trésorerie nette positive avec un FR négatif pourvu que le BFR soit aussi négatif. Ceci indique que le cycle d'exploitation est financé par des dettes financières à court terme.

Par contre, lorsque le BFR augmente plus proportionnellement à l'augmentation du FR, la trésorerie nette est négative. Cette situation propre à une entreprise industrielle peut avoir plusieurs causes liées à la mauvaise gestion du cycle d'exploitation.

f. Le cycle d'exploitation et l'excédent de la trésorerie d'exploitation(ETE)

Pour VERNIMMEN (2005), toute activité a un cycle d'exploitation propre plus ou moins qui, en termes de trésorerie, se traduit par des flux positifs ou négatifs à des

moments différents.

L'excédent brut d'exploitation constitue la ressource fondamentale que l'entreprise tire régulièrement de son activité cyclique. Il ne s'agit pour autant que d'une ressource potentielle de trésorerie. Elle n'est susceptible en effet de se transformer en disponibilités qu'au terme d'un processus mettant en jeu les décalages existant entre l'engagement des opérations et leur règlement effectif.

Aussi bien, pour mesurer la capacité de l'entreprise à sécréter des disponibilités du seul fait de ses opérations d'exploitation, est-il instructif d'utiliser parallèlement la notion d'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE).

L'ETE (excédent de trésorerie d'exploitation) constitue le flux de trésorerie sécrété par le cycle d'exploitation au cours de l'exercice. Les flux liés à l'exploitation représentés par l'EBE sont donc ici corrigés des décalages liés aux règlements. Ainsi, l'ETE ne retient que les seules opérations ayant entraîné des mouvements de fonds, à l'exclusion de celles qui n'ont pu se dénouer immédiatement en trésorerie et qui sont neutralisées pour un montant égal aux variations de créances et de dettes d'exploitation.

L'intérêt de l'ETE réside dans son extrême sensibilité aux variations du Chiffre d'affaires ou de la production vendue. Selon MBANGALA M (2002), le Concept de l'ETE présente de nombreux avantages car il est facile à déterminer et est un complément utile au concept de cash-flow. Pour lui, l'ETE donne une indication claire de gestion à court terme extrêmement précieuse et constitue l'enveloppe nécessaire au financement des investissements d'exploitation. Ainsi, L'ETE représente la mesure la plus appropriée pour exprimer la ressource de trésorerie engendrée par les opérations d'exploitation. Enfin, l'ETE est un instrument d'analyse prévisionnelle dans la mesure où il permet de cerner et de prévenir les difficultés de l'entreprise. A cet effet, un ETE négatif traduit une insuffisance de rentabilité de l'entreprise voire une situation critique.

Si l'excédent de trésorerie d'exploitation est positif, cela signifie que l'exploitation a engendré une trésorerie disponible, après autofinancement de l'accroissement des besoins en fonds de roulement d'exploitation. Sur une longue période, c'est une

condition indispensable à la pérennité de l'entreprise d'exploitation d'une période à l'autre doit s'apprécier à la lumière des deux facteurs dont il dépend : la croissance de l'activité et le besoin en fonds de roulement d'exploitation. Enfin, il faut prendre en considération l'utilisation de l'excédent de trésorerie d'exploitation qui sert à rembourser les éventuels emprunts et à payer l'impôt.

PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie est un ensemble de méthodes utilisées pour atteindre un résultat escompté. Dans le cas d'espèce, elle nous permet de définir les méthodes de collecte, les méthodes de traitement et les méthodes d'analyse des données.

A. La méthode de collecte des données

La méthodologie adoptée dans le cadre de la collecte des données relatives à ce travail, a consisté en recherche documentaire et aux entretiens avec des responsables à divers niveaux.

1. La recherche documentaire

Elle est un ensemble des méthodes, procédures et techniques ayant pour objet de retrouver des références de documents pertinents (répondant à une demande d'information).

La recherche documentaire a été l'outil plus utilisé. Elle a été en amont et aval utilisé pour la réalisation de cette étude. A cet effet, elle nous permet d'approfondir nos connaissances sur la gestion du cycle d'exploitation et sur l'ensemble des notions qui lui est liées. Cette étude nous a amené à consulter certains ouvrages et mémoires à la bibliothèque d'Ecole National d'Economie Appliqué et de Management (ENAM) et de la médiathèque de la Faculté de la Science Economique et de Gestion (FASEG) ainsi que les articles et publications sur l'internet liés à notre sujet.

2. Les entretiens

Etant des sources de données primaires, ils consistent respectivement à questionner les responsables de services impliqués dans la gestion des différentes composantes du cycle d'exploitation de la société DF & fils Sarl et à observer de notre propre chef l'exécution des différentes tâches assignées à ses différents services.

Ces entretiens portent essentiellement sur :

- L'organisation de la société pour la gestion de son cycle d'exploitation ;
- L'analyse des sources de financements.

A. La méthode de traitement des données

Pour le traitement des données, des tableaux statistiques et des graphiques sont utilisées. Ces instruments nous permettent d'avoir une idée sur l'évolution des indicateurs dans le temps et de détecter une éventuelle corrélation entre deux indicateurs.

1. Les stratégies de vérification des hypothèses

Il s'agit ici d'énumérer les conditions de validation des hypothèses formulées.

L'hypothèse 1 : selon laquelle la *mauvaise gestion du BFR entraine le déséquilibre financier* sera vérifiée si le FRN n'arrive pas à couvrir la totalité du besoin en fonds de roulement (BFR) dégagée par la société DF & fils Sarl.

L'hypothèse n°2 : relative à *une croissance plus rapide des créances clients par rapport aux dettes fournisseurs d'exploitation est à l'origine des importants besoins de financements* sera vérifiée si les délais obtenus des fournisseurs de la société DF & fils Sarl sont inférieurs à la somme des délais de rotation des stocks et des crédits accordés aux clients de ladite société.

2. Difficultés rencontrées et limites de l'étude

2.1 Difficultés rencontrées

Au cours de notre recherche, nous avons rencontrés des difficultés, principalement :

- L'indisponibilité de certains responsables pour nous accorder des entretiens.
- Réticence d'autre part pour nous fournir des informations dans le cadre de la rédaction de notre travail.
- Le seuil de confidentialité de certains documents comptables qu'il ne faut franchir.

2.2 Limite de l'étude

Pour mener notre étude nous nous sommes contemplés des informations reçues tel que : les bilans, les comptes de résultats, les états financiers pour calculer et analyser les résultats. La non-fiabilité éventuelle de ces données aurait sans doute un impact négatif sur notre travail.

CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il est question d'une part de la vérification des hypothèses après avoir fait la présentation et l'analyse des résultats ; et d'autre part des suggestions et des conditions de mise en œuvre.

Section 1 : Analyse des résultats

Elle est consacrée au retraitement des données, à leur présentation et à leur analyse.

Paragraphe 1 : Restructuration des bilans et des comptes de résultats

Il s'agira ici de faire savoir la manière dont les bilans et les comptes sont traités et présentés.

1.1 Restructuration des bilans

Pour une analyse plus approfondie, il est important de restructurer les bilans des années de 2013 à 2015. Dans le cadre de notre étude, pour répondre aux exigences de l'analyse financière et mieux apprécier le patrimoine, le bilan financier s'avère indispensable. Selon G. Langlois et M. Mollet (1994) le bilan financier est un bilan organisé en vue d'évaluer le patrimoine de l'entreprise, d'apprécier le risque de faillite à court terme. Le passage du bilan comptable au bilan financier nécessite des retraitements et des corrections aussi bien à l'actif qu'au passif. Les postes du bilan financier sont évalués à leurs valeurs actuelles et sont classés selon les critères de liquidité de l'actif et d'exigibilité au passif.

1.1.1 Restructuration de l'actif

A l'actif, la restructuration consiste à réorganiser les postes pour obtenir une meilleure évaluation des emplois de fonds mis à la disposition de l'entreprise. De ce fait sont éliminés de l'actif tous les postes qui correspondent à de simple écriture comptable dépourvue de toutes réalités économiques puisqu'ils ne pourraient pas lieu au mouvement de fonds.

Ainsi, nous avons :

- Eliminer de l'actif immobilisé les frais d'établissement et les frais de recherche de développement afin d'avoir la valeur nette réelle des emplois durables ;
- Regrouper les différents stocks et les différentes créances ;

- Regrouper dans l'actif immobilisé les emplois dont la durée de vie dépasse (01) an

1.1.2 Restructuration du passif

Au passif la restructuration s'est faite de la manière suivante :

- Les frais d'établissement, les frais de recherches et les frais de développement éliminés de l'actif sont déduits des capitaux propres pour maintenir l'équilibre du bilan ;
- Les dettes dont l'échéance ne dépasse pas (01) an sont classées dans les dettes à court terme, y compris les crédits de trésorerie et les découverts bancaires ; les écarts de conversion –passif sont soit ajoutés ou retranchés des capitaux propres selon leur nature.

1.1.3 Restructuration des comptes de résultats

Pour rendre utilisable les données afin de calculer les agrégats significatifs, il est primordial de procéder à des corrections de compte de résultats comptables. Ces corrections permettent de transformer les comptes de résultats comptables en comptes de résultats financiers. Ainsi les aménagements suivants ont été effectués :

- Les impôts et taxes et les subventions d'exploitations sont retranchés du calcul de la valeur ajoutée servant dans le calcul de l'EBE ;
- Les autres charges et les autres produits sont généralement retranchés de la valeur ajoutée et ont permis de calculer le résultat d'exploitation (RE) ;
- Les charges financières (Frais Financiers) sont déduites du calcul du résultat financier pour servir dans le calcul du résultat d'exploitation.

Paragraphe 2 : Présentation et Analyse des résultats

Dans ce paragraphe, les données seront présentées dans différents tableaux. Des graphiques correspondants à l'évolution de certains indicateurs seront aussi présentés. Les tableaux et graphiques seront accompagnés à chaque fois d'interprétation.

2.1 Présentation des bilans financiers

Les bilans financiers condensés et synthétiques de la société DF & fils Sarl pour la période de 2013 à 2015 sont présentés dans les tableaux 1 et 2

Tableaux n°1 : Bilan condensé de la société DF & fils Sarl

a. Actif

Années	2013		2014		2015	
	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%
AI	5 226 474	14,91	5 099 450	9,83	3 422 017	3,63
VE	16 522 110	47,14	14 695 000	28,34	23 575 000	25,00
VR	9 439 896	26,93	30 977 330	59,74	57 889 813	61,39
VD	3 862 860	11,02	1 083 612	2,09	9 410 079	9,98
Total actif	35 051 340	100	51 855 392	100	94 296 909	100

***Source** : réalisé par nous-mêmes à partir de des Etats financier.*

b. Passif

Années	2013		2014		2015	
	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%
Capros	-9 401 315	-26,82	-2 951 887	-5,69	8 506 526	09,02
D.LMT	-	-	9 344 630	18,02	21 220 558	22,50
D.CT	44 452 655	126,82	45 462 649	87,67	64 569 825	68,48
VD	-	-	-	-	-	-
Total passif	35 051 340	100	51 855 392	100	94 296 909	100

***Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des Etats financiers de la société DF & fils Sarl*

Ces bilans condensés nous permettent d'élaborer facilement les bilans synthétiques ayant quatre (04) masses dont deux (02) à l'actif (valeurs immobilières et valeurs cycliques) et deux (02) au passif (capitaux permanent et dettes cycliques) avec leurs pourcentages.

Tableaux n°2 : Bilan synthétique de la société DF & fils Sarl

c. Actif

Années	2013		2014		2015	
	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%
Val. Immo	5 226 474	14,91	5 099 450	9,83	3 422 017	3,63
Val. Cyclique	29 824 866	85,09	46 755 942	90,17	90 874 892	96,37
Total Actif	35 051 340	100	51 855 392	100	94 296 909	100

Source : réalisé par nous même à partir des états financiers

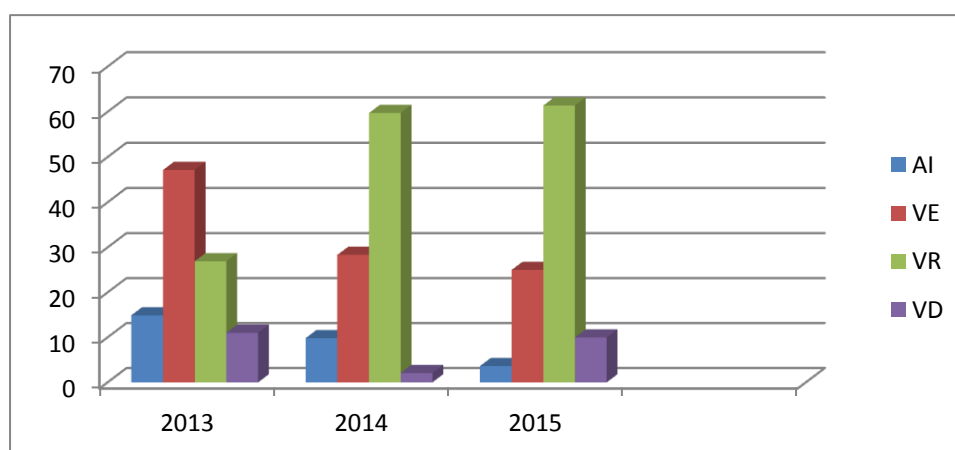
d. Passif

Années	2013		2014		2015	
	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%
Cap. Per	-9 401 315	-26,82	6 392 743	12,33	29 727 084	31,52
Dettes Cyclique	44 452 655	126,82	45 462 649	87,67	64 569 825	68,48
Total passif	35 051 340	100	51 855 392	100	94 296 909	100

Source : réalisé par nous même à partir des états financiers

2.1.1 Graphique de la structure de l'actif

Graphique n°1



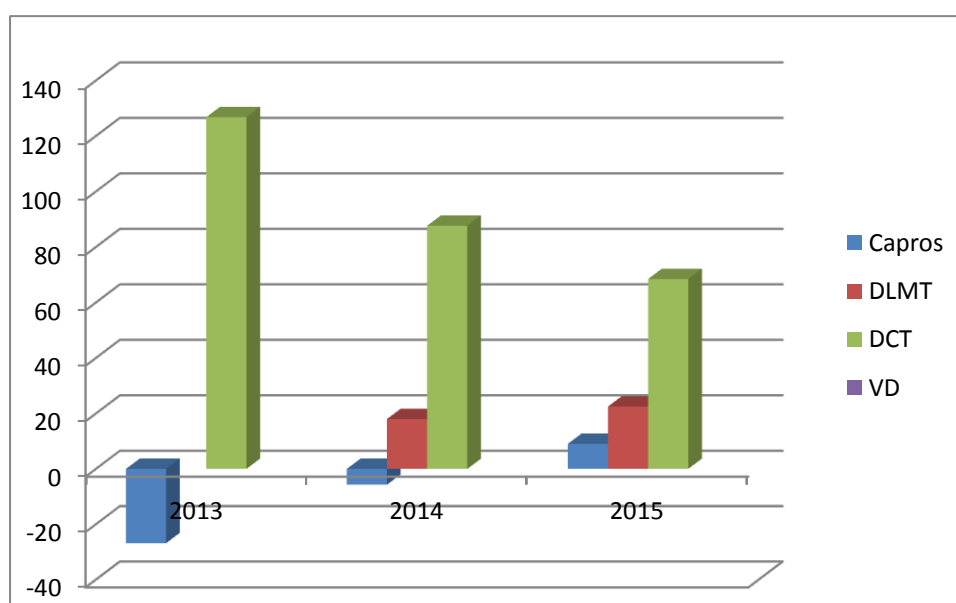
Source : réalisé par nous même à partir du tableau n°2

Commentaire

De ce graphique, nous constatons que l'actif est essentiellement dominé par les valeurs réalisables (soit respectivement 59,74% et 61,39%) suivies des valeurs d'exploitation (soit respectivement 28,34% et 25,00%) en 2014 et 2015 sauf qu'en 2013 les valeurs d'exploitation sont suivies des valeurs réalisables (soit respectivement 47,14% et 26,93%). Les actifs immobilisés et les valeurs disponibles sont relativement faibles.

2.1.2 Graphique de la structure du passif

Graphique n°2



Source : réalisé par nous même à partir du tableau n°2

Commentaire

Quant au passif, il est essentiellement dominé par les dettes à court terme soit respectivement 126,82% ; 87,67 ; 68,48% en 2013, 2014 et 2015. Les capitaux propres sont négatifs pour les années 2013 et 2014. La part relative des capitaux propres est négative. Ainsi les créanciers ne sont plus sûr d'être payés, car les dettes dépassent la valeur des actifs de l'entreprise (immeubles, matériels...) mis en gage auprès des créanciers. Mais les capitaux propres sont croissants au cours du temps soit respectivement -26,82% ; -5,69% ; 09,02% pour les années 2013, 2014 et 2015.

3. Analyse de l'équilibre financier

La situation financière de l'entreprise est déterminée par l'aptitude de celle-ci à maintenir le degré de l'équilibre suffisante pour assurer en permanence sa solvabilité. L'équilibre financier de l'entreprise sera apprécié par trois éléments caractéristiques : le fonds de roulement, les besoins en fonds de roulement et la trésorerie. Dans un premier temps, nous allons d'abord calculer les deux premières caractéristiques et la trésorerie interviendra après puisqu'elle sera complétée par certains ratios de solvabilité. Comme le précise GINLINGER, « l'équilibre financier est réalisé à un moment, l'entreprise peut acquitter ses dettes exigibles, il convient, pour apprécier l'équilibre financier de confronter la structure de l'actif et du passif pour vérifier la concordance entre la liquidité de l'actif et l'exigibilité du passif.

Pour notre cas de la société DF & fils Sarl, nous allons apprécier ces éléments en interprétant chaque fois les résultats obtenus

3.1 Calcul et étude de l'évolution du fonds de roulement

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

Tableau n°3 : Calcul du fonds de roulement

Désignation	2013	2014	2015
Capitaux permanents (1)	-9 401 315	6 392 743	29 727 084
Valeurs immobilisées (2)	5 226 474	5 099 450	3 422 017
F.R. Net (1)-(2)	-14 627 789	1 293 293	26 305 067
Eléments	2013	2014	2015
Valeurs circulantes (3)	29 824 866	46 755 942	90 874 892
Dettes à court terme (4)	44 452 655	45 462 649	64 569 825
F.R. Net (3)-(4)	-14 627 789	1 293 293	26 305 067

Source : Réalisé par nous même à partir du tableau n états financiers

En considérant ce tableau, on constate que le fond de roulement est négatif en 2013 et positif en 2014 et 2015. Le principe de l'équilibre financier minimum n'a

donc pas été respecté pour la première année. Les fonds de roulement des années 2014 et 2015 étant positifs, on peut dire que les ressources durables sont suffisantes pour financer les emplois durables.

Pour une analyse judicieuse de notre équilibre financier, il ferait mieux de calculer les besoins en fonds de roulement d'exploitation.

3.2 Calcul et étude de l'évolution du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)

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

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

Tableau n°4 : Calcul du Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)

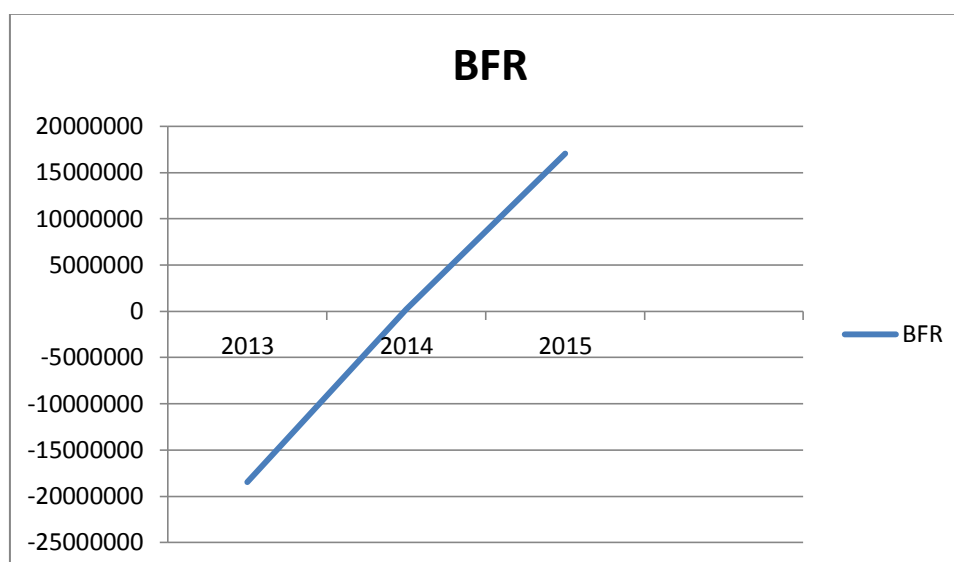
Désignations	2013	2014	2015
Valeurs d'exploitation	16 522 110	14 695 000	23 575 000
Valeurs réalisables	9 439 896	30 977 330	57 889 813
Emplois cycliques (1)	25 962 006	45 672 330	81 646 813
Dettes à court terme	44 452 655	45 462 649	64 569 825
Ressources cycliques (2)	44 452 655	45 462 649	64 569 825
BFR (1) - (2)	-18 490 649	209 681	17 076 988

***Source** : Réalisé par nous même à partir des états financiers*

Commentaire

Le besoin en fonds de roulement est négatif pour la première année et positif pour les deux dernières. Ils sont croissants au cours du temps. Pour les années de 2014 et 2015, nous pouvons dire que les emplois ne sont pas entièrement financés par les ressources existantes ce qui n'est pas le cas pour la première année.

Graphique N°3 : Evolution du BFR au cours de notre étude



Source : réalisé par nous même

Commentaire

Le besoin en fonds de roulement est négatif pour la première année et positif pour les deux dernières. Il est croissant au cours du temps (voir figure xxx). Pour les années 2014 et 2015, nous pouvons dire que les emplois ne sont pas entièrement financés par les ressources cycliques existantes ce qui n'est pas le cas pour l'année 2013.

3.3 Calcul et étude de l'évolution de la trésorerie nette

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

Le tableau ci-après nous présente la trésorerie de la Société DF et Fils durant la période de notre étude

Tableau n°5 : Calcul de la Trésorerie Nette

Désignation	2013	2014	2015
FRN (1)	-14 627 789	1 293 293	26 305 067
BFRE (2)	-18 490 649	209 681	17 076 988
Trésorerie : (1)-(2)	3 862 860	1 083 612	9 228 079

Source : réalisé par nous même à partir des états financiers

La trésorerie est positive sur toute la période de notre étude. Il faut noter qu'une trésorerie positive représente une satisfaction totale ou partielle de la société DF. Elle

dispose d'une trésorerie positive, mais est-ce qu'elle est en mesure d'honorer ses engagements à court terme ? C'est pourquoi pour mieux compléter notre interprétation, nous allons calculer les ratios de liquidité ou de solvabilité pour s'assurer de cette autonomie.

3.4 Calcul des ratios de l'équilibre financier

Les ratios d'équilibre financier découlent de la relation fondamentale qui existe entre le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette. Ceci dit qu'une situation d'équilibre financier de l'entreprise veut que le fonds de roulement soit positif et supérieur au besoin en fonds de roulement, ce qui dégage une trésorerie positive.

Tableau n° 6 : Calcul des ratios de l'équilibre financier

Ratios	Formules	2013	2014	2015
Financement des emplois stables	$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois stables}}$	-1,80	1,25	8,68
Couverture des capitaux investis	$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois stable} + \text{BFR}}$	0,70	1,2	1,45

Source

Commentaire

L'analyse de ces deux ratios fait apparaitre :

- Un taux de couverture des emplois stables satisfaisant qui se progresse de l'année en année soit de -1,8 en 2013 à 8,68 en 2015.
- a) Un taux de couverture des capitaux investis supérieur à 1 en moyenne des trois années soit 1,17 ce qui permet d'avoir une trésorerie positive donc un équilibre parfait.

Par conséquent au cours de ces trois périodes le BFR a été financé par les ressources à long terme.

Le tableau ci-dessous est un outil qui servira de base d'analyse de la structure financière de la société DF & fils Sarl durant notre période d'étude.

4. Rotation des stocks

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

Tableau n°7. : Ratio de rotation des stocks

Designation	2013	2014	2015	MOY
Stock initial (1)	33 044 220	16 522 110	14 695 000	
Stock final (2)	16 522 110	14 695 000	23 575 000	
CAMV (3)	321 540 841	463 872 630	636 224 996	
Stock moyen (4) : $\frac{(1)+(2)}{2}$	24 783 165	15 608 555	19 135 000	
Rotation (5) : $\frac{(4)*360}{(3)}$ jrs	28	13	11	18

Source : réalisé par nous même à partir des états financiers de la société

Ce tableau montre que des nombres de jours de retentions des stocks acceptables depuis l'achat des matières premières jusqu'à leur consommation (18 jours en moyenne) traduisant ainsi une bonne gestion des stocks.

5. Evolution et analyse des créances et dettes d'exploitation

Dans cette partie, nous nous intéresserons aux répercussions financières des politiques de gestion en matière notamment de volume de créances et de crédits d'exploitation. Il s'agira pour ce faire de voir les proportions dans lesquelles l'entreprise utilise de ces éléments de gestion à court terme et de retracer l'évolution de leurs structures dans le temps.

Tableau 8 : Structure et évolution des créances d'exploitation

Eléments	2013	2014	2015	Moyenne
Créances clients brutes	3 189 430	27 263 981	50 963 981	82,82%
Autres créances brute	6 250 466	3 713 349	6 925 832	17,18%
Créances totales brutes	9 439 896	30 977 330	57 889 813	100%
CA _{HT}	289 493 605	490 062 528	662 016 949	
TVA /CA _{HT}	52 108 848	88 211 255	119 163 050	
CA _{TTC}	341 602 453	578 273 783	781 180 000	
Délais de rotation des créances clients (jours)	10	20	27	19

Source : réalisé par nous-même à partir des Etats financiers de la société

$$\text{Rotation du crédit client} = \frac{\text{client et compte rattachés}}{\text{chiffre d'affaires TTC}} \times 360$$

Clients et comptes rattachés= créances clients – avances versées

L'analyse de l'évolution des créances brutes totales constatées en fin d'exercice de la société DF& fils Sarl a montré une augmentation de 228,15% de 2014 par rapport à 2013 et une augmentation de 86,88% de 2015 par rapport à 2014. Mis à part les avoirs brutes sur clients aux quels est imputable à 82,82% cette évolution générale des créances, les autres créances apparaissent comme un second principal élément auxquels l'entreprise fait confiance pour un paiement différé dans le temps. Ce dernier a en effet bénéficié en moyenne 17,18% de l'ensemble des créances accordées sur toute la période.

D'après les ratios de rotation nous constatons une augmentation régulière des délais de crédit accordée aux clients dus à l'accroissement des créances totales brute et de chiffre d'affaire.

6. Structures et évolution et des dettes d'exploitation

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

Tableau 9: Délai de rotation des dettes fournisseurs

Eléments	2013	2014	2015	MOYEN
Achats HT	305 018 731	462 045 520	645 104 996	
TVA/Achat	54 903 372	83 168 194	116 118 900	
Achat TTC	359 922 103	545 213 714	761 223 896	
Dettes Fournisseurs	12 681 801	45 462 649	40 225 195	
Délais de rotation (jours)	28	12	19	20

Source : réalisé par nous même à partir des états financiers.

Commentaires :

De ce tableau le délai accordé par les fournisseurs de la société DF & fils Sarl est moins élevé et varie entre 20 jours et 1 mois.

Une analyse comparative du délai du crédit client et du délai de crédit fournisseur nous permet de comprendre pourquoi il y a une croissance du BFR.

De plus le délai des stocks plus le délai des créances clients sont supérieur au délai des dettes fournisseurs ; ce qui montrent qu'il y a une mauvaise gestion du cycle d'exploitation.

7. Relation entre BFRE et CA

L'analyse du cycle d'exploitation peut être affirmée en mesurant l'importance de certaines composantes du cycle d'exploitation par rapport au chiffre d'affaire CA_{HT}. En utilisant le coefficient de proportionnalité (coefficient de structure).

Une évaluation globale de proportionnalité consiste à comparer l'évolution du BFR à celle du chiffre d'affaire par le ratio :

$$R = \frac{BFR}{CA}$$

Ce ratio établit la relation entre le BFR et le CA. Une croissance rapide du chiffre d'affaire exige au préalable des mises de fonds important pour les fournitures, la fabrication, et le stockage. Par contre, la réduction du chiffre entraînera après adaptation du volume des stocks et des coûts d'exploitation une diminution du BFR.

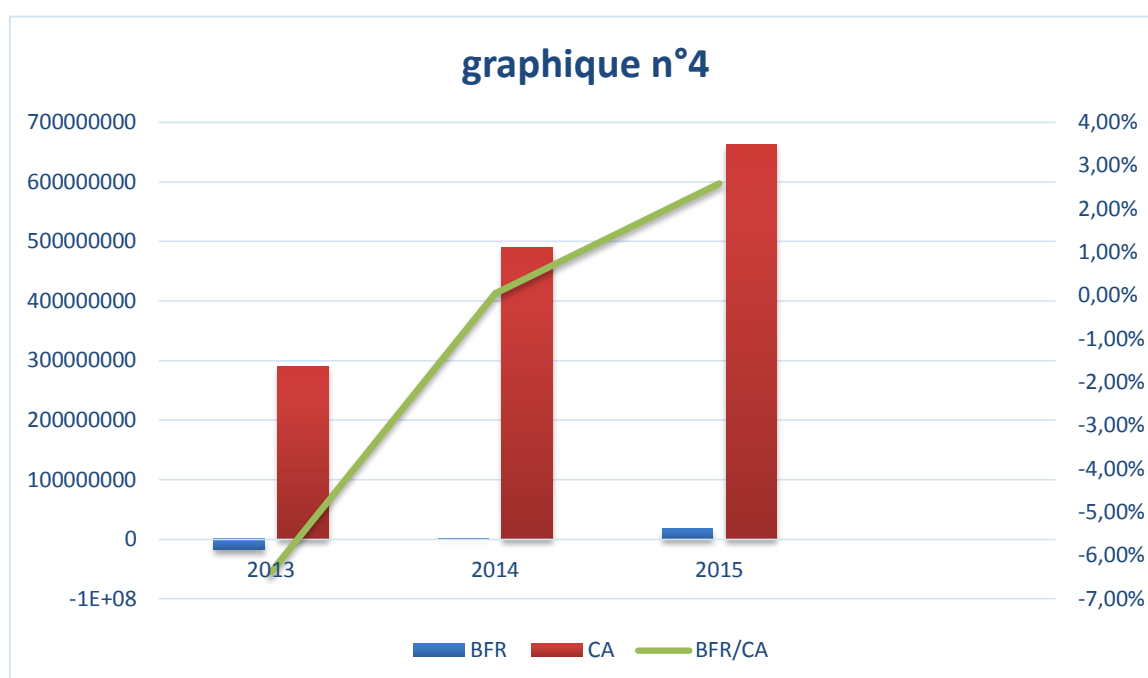
Lorsque ce ratio diminue dans le temps, cette évolution indique que le chiffre d'affaire augmente plus que proportionnellement à l'évolution du BFR. Une telle

situation peut indiquer les difficultés que rencontre la société dans la gestion de son cycle d'exploitation. Il peut s'agir d'une mauvaise gestion des stocks ou d'une mauvaise politique de recouvrement des créances ; ou encore les deux à la fois.

Tableau n°10 : Evolution du coefficient de proportionnalité de 2013 à 2105.

Eléments	2013	2014	2015
BFR	-18 490 649	209 681	17 076 988
CA	289 493 605	490 062 528	662 016 949
BFR /CA	-6,39%	0,043%	2,58%

Source : réalisé par nous même à partir des états financiers



Source : réalisé par nous même à partir des états financiers

Commentaire :

Le graphique n°4 montre l'évolution du BFR par rapport au CA observé sur la période d'étude. On y observe une évolution négative en 2013 puis une amélioration positive de 2014 à 2015. Une tendance négative de ce ratio n'est qu'une résultante de la mauvaise gestion du cycle d'exploitation de la société. La valeur positive observée à partir de 2014 montre des mesures de relance engagées par les dirigeants à partir de cette date.

8. Ratio de liquidité

L'analyse du risque de faillite sur des notions d'exigibilités et de liquidité, elle met en correspondance l'actif et le passif. Ces ratios ont pour objet de juger l'aptitude de l'entreprise à honorer ses dettes au moyen de transformation progressive de son actif circulant en trésorerie. Cette optique de liquidation permet au tiers de mesurer les risques de non-paiement encourus dans les rapports avec ladite société.

Le tableau ci-dessous permet de calculer les ratios de liquidité de la société DF sur la période de notre étude.

Tableau n°11 : Calcul des Ratios de liquidité

Ratio de liquidité	Mode de calcul	2013	2014	2015
Liquidité générale	Actif circulant / Dette à court terme	0,58	1,005	1,26
Liquidité réduite	Créance+ trésorerie / Dette à court terme	0,67	1,03	1,41
Liquidité immédiate	Trésorerie / Dette à court terme	0,09	0,02	0,15

Source : réalisé par nous même à partir des états financiers.

Significations et commentaires des ratios calculés dans le tableau

▪ Liquidité générale

Le ratio de la liquidité générale permet d'une manière globale de savoir l'état de la solvabilité de l'entreprise. Il constitue une approche de la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme. Ce ratio également appelé ratio de solvabilité à court terme. Il permet de répondre à la question suivante : l'argent disponible, plus l'argent que l'entreprise va encaisser de ses débiteurs plus l'argent immobilisé dans tous les stocks permettent-ils d'assurer le paiement de toutes les dettes à court terme ?

Commentaire :

En 2013 la société est incapable de faire face à ses engagements immédiats. Cela se traduit par le fait que les valeurs circulantes dont dispose la société ne sont pas capable de couvrir toutes les dettes à court terme. Durant la période de 2014 et 2015 ce ratio est supérieur à 1, ce qui traduit sa capacité à rembourser toutes ses dettes à court terme à partir des valeurs circulantes au moins une fois durant cette période.

▪ **Liquidité réduite**

La liquidité réduite essaye aussi d'expliquer la solvabilité de façon restreinte. Il constitue donc une approche de la capacité quasi immédiate de l'entreprise à payer ses dettes à court terme.

Ce ratio permet de répondre à la question suivante : l'argent dont dispose l'entreprise à la banque plus l'argent qu'elle attend de ses créanciers (clients et autres) suffissent-ils à payer toutes les dettes à court terme.

Normalement le ratio de liquidité réduite doit être proche de 1 pour éviter les problèmes de trésorerie afin de pouvoir toujours faire face aux échéances des fournisseurs.

Commentaire :

Au cours de la période de l'étude la liquidité réduite est supérieure à 1. Cela veut dire que les créances et les disponibilités sont à mesure de rembourser la totalité des dettes à court terme.

▪ **Liquidité immédiate**

C'est la liquidité immédiatement pour payer les dettes à court terme. C'est un ratio qui permet de répondre à la question suivante : l'argent disponible suffit-il à financer la totalité des dettes à court terme ?

Commentaire

La liquidité immédiate est inférieure à 1 durant toute la période étudiée. Donc si les prêteurs à court terme réclament leur crédit, la société DF peut payer immédiatement 09% en 2013, 04% en 2014 et 15% en 2015. L'argent disponible ne permet pas de financer la totalité des dettes à court terme, et heureusement, car le cas inverse signifierait que l'entreprise dispose suffisamment d'argent à la banque pour financer non seulement les dettes à très court terme.

Section 2 : Vérification des hypothèses, suggestions.

Dans cette section nous procéderons à la vérification des hypothèses formulées dans le cadre de notre étude et proposerons des suggestions.

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

Nous présenterons ici de façon synthétique les divers constats, arguments et conclusion qui nous ont permis de vérifier tout au long de notre travail les différentes hypothèses de recherche posées au départ.

1. VERIFICATION DE L'Hypothèse n°1 : la mauvaise gestion du BFR entraine un déséquilibre financier.

Après l'analyse de la structure financière de la société DF& fils Sarl nous remarquons que le ratio de financement des emplois stables (ressources stable/Emplois stables) en moyenne des trois années est supérieur à 1(8,13). De plus le Fonds de roulement est positif et le besoin en fonds de roulement est négatif en moyenne des trois années. De tout ce qui précède le FRN couvrant le BFR au cours de la période d'étude (voir tableau N°5) nous pouvons déduire que les que conditions de validation de hypothèse N°1 retenue ne sont pas réunies. Par conséquent l'hypothèse N°1 est infirmée.

2. Vérification de l'Hypothèse n°2 : Une croissance plus rapide des créances clients par rapport aux dettes fournisseurs d'exploitation est à l'origine de l'important besoin de financement.

D'après l'observation du tableau n°8, n°9 et n°10, nous remarquons qu'en moyenne des trois années les délais de rotation des stocks et des créances clients pris séparément sont supérieures au délai fournisseurs et aussi ce dernier inférieur ne suffit pas à couvrir la somme des délais des clients et des stocks d'où il en découle un besoin en fonds de roulement positif croissant. Les conditions de validation sont réunies par conséquent l'hypothèse est confirmée.

Paragraphe n°2 : Suggestions et les conditions de mise en œuvre

Au niveau de cette partie, nous ferons des suggestions adéquates compte tenu des constats faits au cours de l'analyse des résultats.

2) Suggestions par rapport à la l'amélioration du BFRE

Il ressort des analyses que les besoins en fonds de roulement croissant. L'optimisation du besoin en fonds de roulement d'exploitation passera inévitablement par la maîtrise des éléments constitutifs que sont : la gestion des stocks, des créances

clients des dettes fournisseurs. Pour ce faire il faut :

a) un allongement du délai de règlement des fournisseurs

La société DF doit allonger le délai de règlement de ses fournisseurs tout en optimisant les relations avec ses clients. Plus le délai est long moins la trésorerie est mise à contribution. Ainsi, la société doit poursuivre des négociations pour obtenir un allongement des délais de règlement/fournisseurs jusqu'au jours en moyenne au moins. Elle peut également optimiser la gestion de son compte fournisseur en diminuant le temps de transit des factures fournisseurs pour éviter certains retards dans le traitement. Ceci permettrait d'obtenir une meilleure relation avec ses fournisseurs.

b) Un raccourcissement du délai de recouvrement des créances clients

La société DF peut également raccourcir le délai de recouvrement de ses créances en accélérant le processus de paiement de ces dernières.

c) Une rationalisation de la gestion des stocks (réduire le temps de stockage

Pour rationaliser la gestion des stocks elle doit :

- Mettre en place un département de la gestion des stocks pour piloter correctement la qualité et la quantité des stocks afin d'éviter les risques de rupture et de sur-stockage. Ce département sera garant de la surveillance permanente des mouvements de stocks en apportant des correctifs aux évolutions qui peuvent perturber la gestion des stocks ;
- Utiliser un logiciel de gestion des stocks pour être performant en améliorant la qualité du travail et le gain de temps ;
- Mettre en une procédure de gestion de stocks formalisée pour plus de clarification des responsabilités

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche qu'était d'analyser la gestion du cycle d'exploitation de la société DF & fils Sarl en vue d'y apporter notre contribution pour une meilleure gestion nous a permis dans un premier temps d'apprécier la gestion du besoin en fonds de roulement (BFR) et son influence sur l'équilibre financier et dans un second temps d'apprécier la politique de recouvrement des créances et de règlement des dettes fournisseurs de la société DF & fils Sarl. Pour y parvenir nous avons adopté une méthodologie essentiellement axée sur les recherches documentaires et des entretiens avec les responsables à divers niveaux de ladite société. Pour le traitement des informations recueillis nous avons utilisé des tableaux statistiques et des graphiques qui nous ont permis d'avoir une idée sur l'évolution des indicateurs dans le temps.

Après l'étude du bilan et l'analyse de quelques ratios, nous avons constaté que la société DF & fils avait un équilibre financier stable. Face à ce constat nous avons suggéré un certain nombre de mesure dont l'amélioration du BFR à travers la maîtrise de ses éléments constitutifs (stocks, créances clients ; dettes fournisseurs).

Nous ne pourrions terminer sans affirmer que notre travail est d'être exhaustif. Le domaine de l'analyse financière ne saurait être le seul problème de la société DF & fils Sarl. Et nous ne prétendons pas avoir cerné tous les aspects de l'analyse financière. Et comme toute œuvre humaine, ce travail comporte des insuffisances liées à la limite d'utilisation de certaine information à cause du secret professionnel, seul les critiques de chacun pourra donner une meilleure qualité à ce travail afin de faire une véritable source d'inspiration ne saurait ce que pour contribuer l'amélioration de la rentabilité de la société DF.

Vu l'importance de ladite société dans la distribution des matériaux de construction, nous suggérons que les études ultérieures puissent explorer davantage par exemple la gestion des créances clients.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

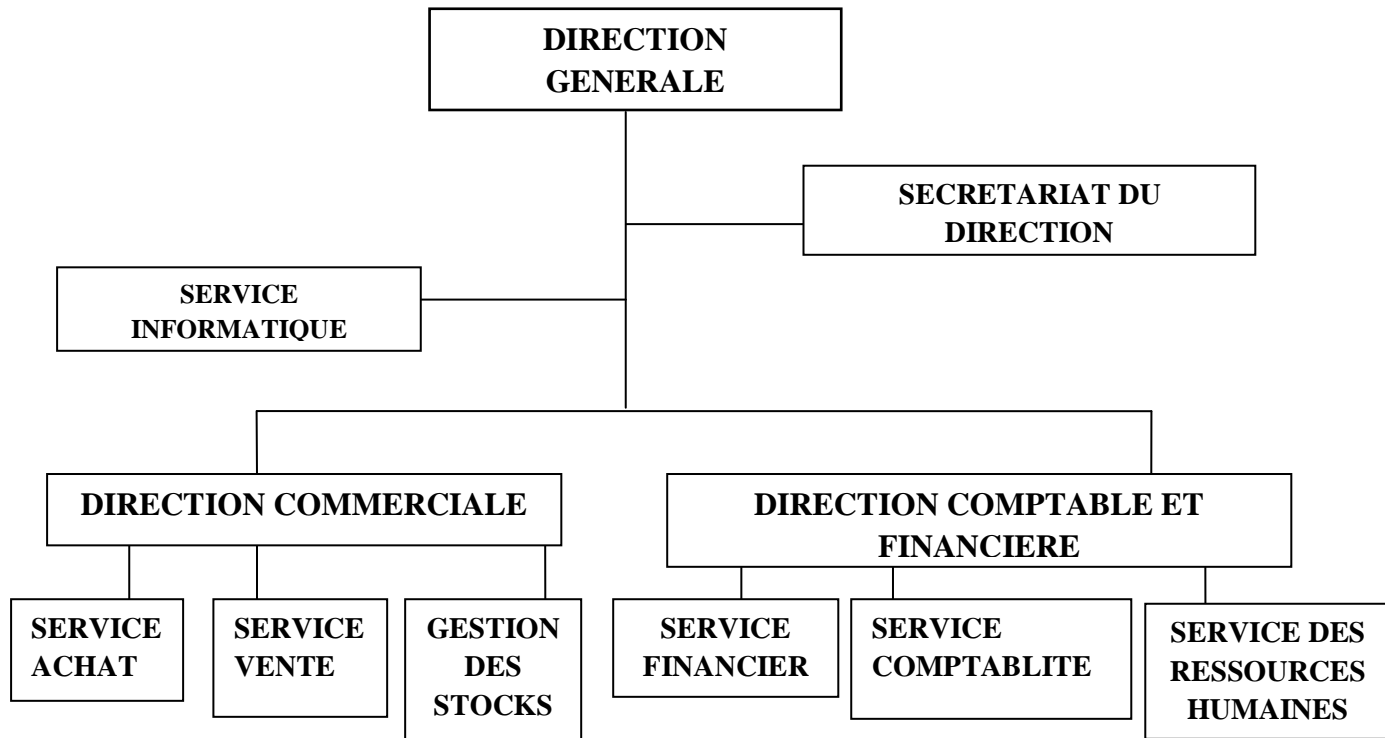
- Akim A. et DJIKINHEDO P. « Etude du cycle d'exploitation et de trésorerie dans les entreprises privées au Bénin : cas de Triangle Assurances », Mémoire de Licence FASEG/UAC, 2014.
- BARREYRE P-Y (1997) « *Encyclopédie de gestion* », 2è Ed, Economica, Paris ;
- CAPET M. et al (1994) « *Diagnostic Organisation Planification d'Entreprise* » (DOPE), 2èéd, Ed Economica, Paris ;
- CARNEIRO I. (1989) « *Organisation et Gestion des entreprises* », Ed Aengae-clet ;
- CHARREAUX G. (1994 et 1996), « *Finance d'entreprise* », Ed Litec, Paris ;
- Christian S. et Marc S. A. « Analyse de la structure financière et rentabilité d'une entreprise : cas de la poste du Bénin SA », Mémoire de licence FASEG /UAC, 2009 ;
- DARBELET M. et LAUGINIE J-M (1987) « *Economie d'entreprise* », Ed Foucher, Paris ;
- DAYAN A. et al (1999) « *Manuel de gestion* » (Vol 2), Ed Ellipses, Paris ;
- Gilbert D. et Kisito C. DOUKLOU « Analyse de la gestion du cycle d'exploitation d'une entreprise commerciale : cas de la SONACOP SA »,
- GUERRA F. (2004) « *Comptabilité managériale* », Ed de Boeck, Université ;
- HOUNKOU E. et WELE P. (2006), « *Gestion financière* », Ed Oasis, Cotonou ;
- KNEIPE P. (1997) « *Trésorerie et Finance d'entreprise* », Ed de Boeck, Université ;
- LEVASSEUR et QUITART (1998) « *Finance* », 3è Ed, Economica, Paris
- Martin E. et Michel E. « gestion du cycle d'exploitation au port Autonome de Cotonou : période de 2004 à 2008 », Mémoire de Maitrise FASEG /UAC, 2010 ;

- MARTINET A. Ch. et al (2000) « *Lexique de Gestion* », 5è Ed, Dalloz ;
- MBANGALA M. A. (2002) « *Elément de gestion financière* », Les Editions de l'Université de Liège, Belgique ;
- PIERROT, C. (1996) « *La politique financière de l'entreprise* », Ed. Repère, La Découverte, Paris ;
- PIGET, P. (1998) « *Gestion financière de l'entreprise* », Ed Economica, Paris
- PULVERDIER E. (2002) « *la gestion commerciale* » Ed La découverte, Paris.



ANNEXES

ANNEXE 1 : Organigramme de la société DF & Fils Sarl



Source : Anago Akouta et Dossou 2016

TABLE DES MATIÈRES

<i>AVERTISSEMENT</i>	I
<i>DEDICACE</i>	II
REMERCIEMENTS	IV
SIGLES ET ABBREVIATIONS	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTES DES GRAPHIQUES	VII
SOMMAIRE	VIII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
Section 1 : présentation générale de la société Deux Frères & fils Sarl (DF & fils Sarl).	4
Paragraphe 1 : Historique et missions de la société DF & fils Sarl.....	4
A- Historique :.....	4
B- Missions	5
Paragraphe 2 : Activités, objectifs et structure organisationnelle de la société DF & fils Sarl.....	5
A- Activités	5
B- Objectifs	5
C- Structure organisationnelle	6
1. Le conseil d'administration	6
2. La Direction Générale	6
3. La Direction Commerciale	6
4. La Direction Financière et comptable.....	7
5. La Direction des ressources Humaines	7
Paragraphe 1 : Environnement de la société DF & fils Sarl.....	8
A. Le micro environnement.....	8
1. Fournisseurs	8
2. Clients	9
3. Les concurrents de la société DF & fils Sarl.....	9
B. Macro environnement.....	9
1. Environnement économique	9
2. Environnement démographique.....	10

3. Environnement social	10
4. Environnement politico légal.....	10
Paragraphe 2 : Déroulement de stage	10
A. Direction touchée par l'étude et tâches exécutée	11
B. Inventaire des atouts et problèmes.....	11
1) Inventaire des atouts.....	11
a. Forces.....	11
b. Opportunités	11
2) Inventaire des problèmes	11
a. Faiblesses	11
b. Menaces	12
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE.....	13
Section 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	14
Paragraphe1 : Problématique et intérêt de l'étude	14
A- Problématique.....	14
B- L'intérêt de l'étude	16
Paragraphe 2 : objectifs et hypothèses de l'étude	17
A- Fixation des objectifs de l'étude	17
1. <i>Objectif général</i>	17
2. <i>Objectif spécifique</i>	17
B- Formulation des hypothèses	17
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche	18
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	18
Ce paragraphe est consacré uniquement à la revue de littérature.....	18
1.1 Clarification conceptuelle : Notion de cycle d'exploitation.....	18
1.2 Les différentes phases du cycle d'exploitation d'une entreprise commerciale.....	21
1.2.1 La gestion des approvisionnements	21
a. La méthode first in first out (FIFO) ou premier entré premier sorti (PEPS)	24
b. La méthode du coût unitaire moyen pondéré (CUMP).....	24
1.2.2 Le cycle d'exploitation et les notions liées	25
a. Notion sur l'analyse financière.....	25
1. Définition	25
2. L'importance de l'analyse financière	25

b.	Notion sur l'équilibre financier	25
1.	La durée des financements dit correspondre à la durée de détention des actifs qu'ils servent à financer :	26
2.	Règle de l'équilibre financier minimum	26
c.	Le cycle d'exploitation et le fonds de roulement	26
d.	Le cycle d'exploitation et le besoin en fonds de roulement (BFR)	27
e.	Le cycle d'exploitation et la trésorerie nette	30
f.	Le cycle d'exploitation et l'excédent de la trésorerie d'exploitation(ETE).....	30
	PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	32
A.	La méthode de collecte des données	32
1.	La recherche documentaire.....	32
2.	Les entretiens	32
A.	La méthode de traitement des données	33
1.	Les stratégies de vérification des hypothèses	33
2.	Difficultés rencontrées et limites de l'étude	33
2.1	Difficultés rencontrées.....	33
2.2	Limite de l'étude	33
	CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	34
	Section 1 : Analyse des résultats	35
	Paragraphe 1 : Restructuration des bilans et des comptes de résultats.....	35
1.1	Restructuration des bilans.....	35
1.1.1	Restructuration de l'actif	35
1.1.2	Restructuration du passif	36
1.1.3	Restructuration des comptes de résultats	36
	Paragraphe 2 : Présentation et Analyse des résultats	36
2.1	Présentation des bilans financiers	36
2.1.1	Graphique de la structure de l'actif Graphique n°1	38
2.1.2	Graphique de la structure du passif.....	39
3.	Analyse de l'équilibre financier.....	40
3.1	Calcul et étude de l'évolution du fonds de roulement	40
3.2	Calcul et étude de l'évolution du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)	41
3.3	Calcul et étude de l'évolution de la trésorerie nette	42
3.4	Calcul des ratios de l'équilibre financier	43
4.	Rotation des stocks.....	44

5. Evolution et analyse des créances et dettes d'exploitation.....	44
6. Structures et évolution et des dettes d'exploitation.....	45
7. Relation entre BFRE et CA	46
8. Ratio de liquidité	48
Section 2 : Vérification des hypothèses, suggestions.....	49
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses	50
1. VERIFICATION DE L'Hypothèse n°1 : la mauvaise gestion du BFR entraine un déséquilibre financier.	50
2. Vérification de l'Hypothèse n°2 : Une croissance plus rapide des créances clients par rapport aux dettes fournisseurs d'exploitation est à l'origine de l'important besoin de financement.....	50
Paragraphe n°2 : Suggestions et les conditions de mise en œuvre	50
2) Suggestions par rapport à la l'amélioration du BFRE.....	50
a) un allongement du délai de règlement des fournisseurs	51
b) Un raccourcissement du délai de recouvrement des créances clients.....	51
c) Une rationalisation de la gestion des stocks (réduire le temps de stockage.....	51
CONCLUSION.....	52
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	53
<i>ANNEXES</i>	a
TABLE DES MATIÈRES	b