

TECHNIQUES DE MANAGEMENT

II^e Partie

- **Titre I : Notions de gestion financière**
 - Flux et fonctions
 - Les besoins de financements
 - Les moyens de financements
 - Les équilibres financiers
- **Titre II : Notions de comptabilité**
 - Généralités
 - Organisation comptable
 - Eléments de fiscalité
- **Titre III : Outils de gestion**
 - Les outils de prévision
 - Les outils de suivi des résultats

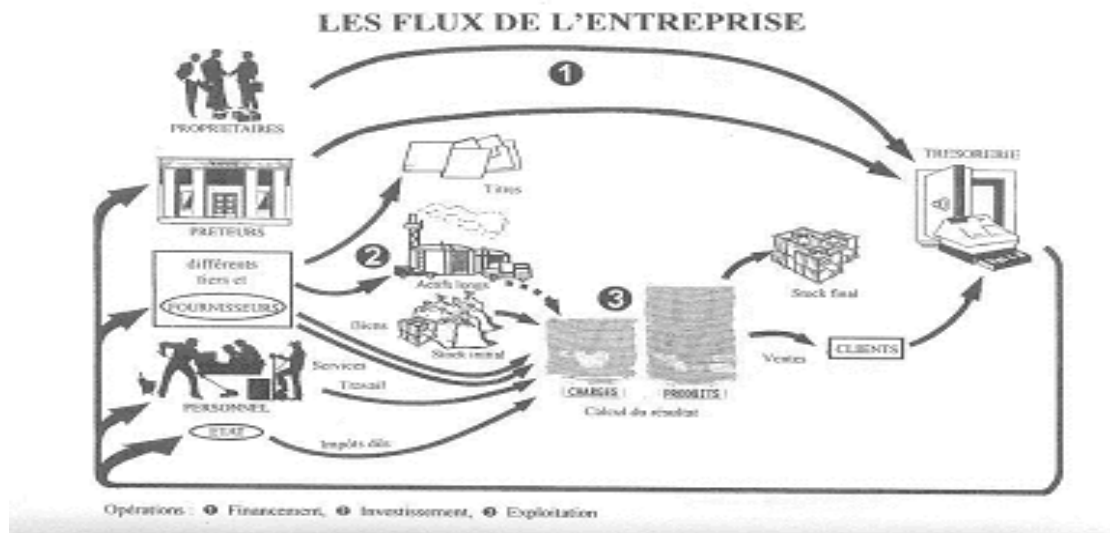
TITRE I - NOTIONS DE GESTION FINANCIERE

- Le développement et l'évolution de nos économies se traduisent par une complexité croissante de la gestion des entreprises. La qualité de cette gestion est immanquablement jugée sur pièces, la rentabilité étant une preuve majeure du succès de l'entreprise et de ses dirigeants.
- La valeur de l'entreprise sanctionne ainsi l'aptitude de ses dirigeants à rentabiliser un patrimoine donné sous certaines conditions de risques.
- L'acte de gestion, générateur du couple rentabilité-risque a donc besoin d'être quantifié ; il le sera par le biais de données financières, instruments donc l'importance n'est plus à démontrer.
- L'analyse financière, dont le rôle est de conduire au diagnostic financier, cherchera à apprécier, à partir des informations disponibles, les conditions dans lesquelles l'entreprise tente d'atteindre son objectif financier fondamental : l'enrichissement maximal.
- L'information dans l'entreprise prend ainsi des formes variées : données quantitatives, éléments qualitatifs, dont la diffusion est assurée par divers réseaux.
- De tous les réseaux d'information, c'est sans doute le système comptable qui est le plus complet et le mieux structuré. Conçu pour saisir et classer en termes monétaires les événements de l'entreprise, ce système est par nature un système d'information financière.
- Ce système d'information permet aux dirigeants de l'entreprise de disposer d'éléments d'analyse financière, indispensables à la prise de décision concourant à la réalisation des objectifs fondamentaux de l'entreprise.
- Au-delà de cette utilisation fondamentale, les dirigeants pourront se servir de l'analyse financière pour prévoir les raisonnements des prêteurs et peut être pour comprendre leurs décisions ; ils pourront aussi se situer par rapport aux entreprises du même secteur.

FLUX ET FONCTIONS

Les opérations

- Le schéma ci-dessous représente les **flux monétaires** des biens & services d'une entreprise. D'un point de vue financier, on distingue trois types d'opérations :
 - Les opérations d'exploitation (productions et consommations).
 - Les opérations d'investissement,
 - Les opérations de financement.
- Toutes ces opérations externes font l'objet de décaissements et d'encaissements (flux monétaires) qui transitent par la **trésorerie** de l'entreprise.
- On peut également noter que toutes ces opérations économiques obéissent à des règles de droit (contrats de vente, de travail, d'emprunt, fiscalité...).



Les fonctions

- En gestion financière, une fonction est un regroupement d'opérations :
 - Fonction «**Exploitation**» : opérations correspondant au métier de l'entreprise, à l'activité proprement dite.
 - Fonction «**Investissement**» : opérations permettant de maintenir et de développer l'outil de production
 - Fonction «**Financement**» : opérations consistant à faire face aux besoins des deux autres fonctions.
- On peut donc déjà voir apparaître les trois principaux types de problèmes de gestion financière :
 - La rentabilité (les performances de l'exploitation),
 - La structure financière (l'équilibre investissement-financement),
 - La liquidité (la trésorerie).

LES BESOINS DE FINANCEMENTS

- Les besoins de financement de l'entreprise ne concernent pas seulement la fonction «Investissement», mais aussi la fonction «Exploitation». En effet, avant d'encaisser le montant des ventes, l'entreprise devra pré-financer en permanence le cycle d'exploitation.

Les besoins en investissements

- Du point de vue financier, un investissement est un emploi durable de capitaux, dans le but d'obtenir ultérieurement des revenus futurs des ventes.

Investissement = Dépense immédiate en vue de revenus futurs

- On distingue trois catégories d'investissements : matériels, incorporels et financiers.
- **Les investissements matériels** sont constitués par les immobilisations corporelles décrites au bilan : terrains, constructions, matériels, véhicules, installations...

| TYPOLOGIE DES INVESTISSEMENTS MATERIELS | | | |
|---|--|--|---|
| Nature | Investissements de renouvellement | Investissements de capacité | Investissements de productivité |
| Rôle | Maintenir le potentiel productif (produire autant) | Accroître le potentiel productif (produire plus) | Réduire les coûts, rationalisation (produire mieux) |
| Exemple | Remplacer une machine | Acquérir une machine supplémentaire | Informatiser un service |

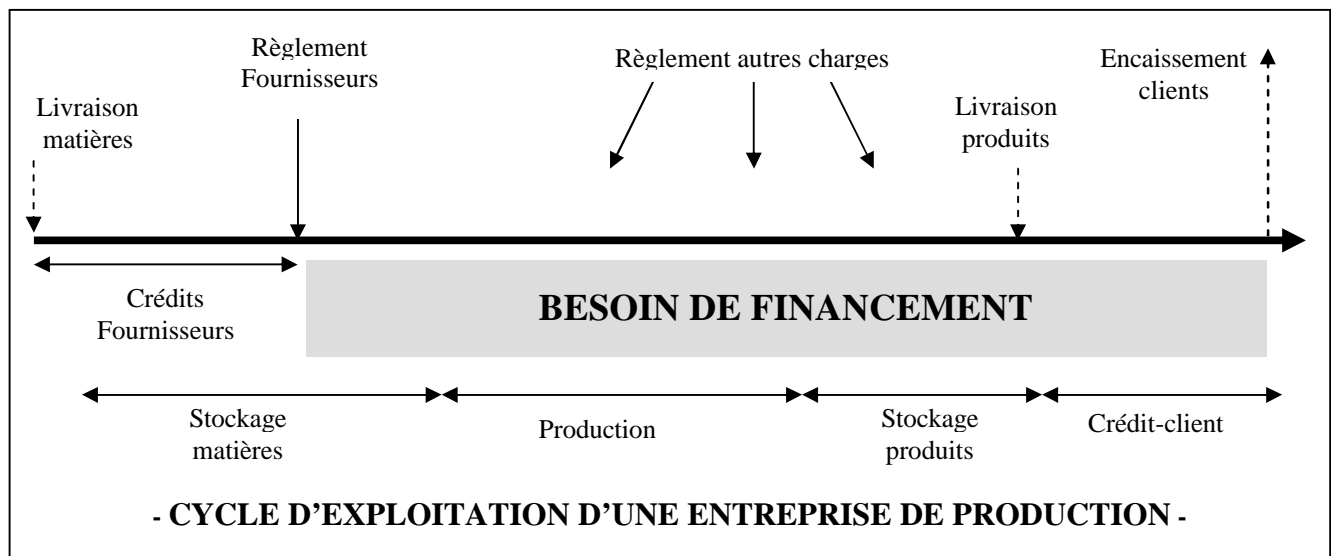
- **Les investissements incorporels** sont constitués de toutes les dépenses permettant d'accroître le capital de connaissances de l'entreprise. On parle également d'investissements «**intellectuels**». Ces investissements se réalisent dans trois domaines :

| TYPOLOGIE DES INVESTISSEMENTS MATERIELS | | | |
|---|--|------------------------------|--------------------------------|
| Nature | Investissements de recherche-développement | Investissements en formation | Investissements mercatiques |
| Rôle | Maintenir des techniques | Compétences du personnel | Etudes et actions commerciales |
| Exemple | Achat ou création d'un brevet | Plan de formation continue | Campagne publicitaire |

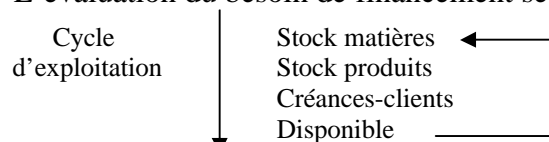
- **Les investissements financiers.** Ceux-ci permettent, par des prises de participations, par la création de filiales communes, par des absorptions :
 - d'élargir la compétence de l'entreprise à d'autres domaines d'activité,
 - de contrôler des sources d'approvisionnement ou des débouchés,
 - d'obtenir des effets de synergie avec d'autres entreprises.

Le besoin de financement de l'exploitation

- **Le cycle d'exploitation** est l'ensemble des opérations courantes au travers desquelles l'entreprise réalise son objet.
- C'est la durée qui sépare l'acquisition des éléments de départ (matières, marchandises...) de l'encaissement du prix de vente des produits correspondants.



- Il est établi que le cycle ne peut être mené à bien sans mettre lui-même en œuvre des mouvements réguliers d'argent :
 - Un flux «entrée» correspondant à l'encaissement des ventes des produits ou services de l'entreprise ;
 - Un flux «sortie» correspondant à l'acquisition des biens et services sans lesquels aucune vente ne serait possible.
- **Le besoin de financement de l'exploitation (BFE).** L'entreprise fait donc l'avance des fonds nécessaires au financement de ce cycle.
- Ce besoin de financement de l'exploitation est **permanent** : après l'encaissement des ventes, un autre cycle recommence.
- L'évaluation du besoin de financement se fait à l'aide des postes du bilan :



- L'ensemble de ces postes est appelé **actif circulant** et les crédits obtenus, comptabilisés dans les comptes fournisseurs sont appelés **passif circulant**.
- On a donc :
$$\text{BFE} = \text{actif circulant} - \text{Passif circulant}$$
- Ou encore :
$$\text{BFE} = \text{stocks} + \text{Créances clients} - \text{Dettes fournisseurs}$$

En conclusion, les besoins de financement permanents sont constitués des immobilisations et du besoin de financement de l'exploitation (encore appelé besoin en fonds de roulement BFR).

LES MOYENS DE FINANCEMENT

- Les moyens de financement se décomposent :
 - En sources de financement stables (disponibles pour plusieurs années) et ;
 - En sources de financement de l'exploitation à court terme.

Les ressources stables

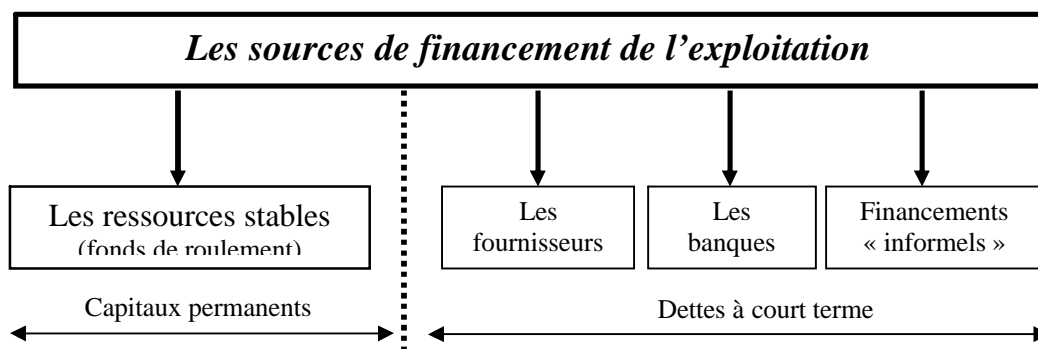
| Deux types de ressources stables | |
|---|--|
| Les capitaux propres | Les dettes financières |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capital social • Autofinancement | <ul style="list-style-type: none"> • Emprunt à moyen terme (2 – 7 ans) • Emprunt à long terme (> 7 ans) |

- **Les capitaux propres** sont le gage des créanciers. Ils déterminent la capacité d'emprunt de l'entreprise. Ce sont des ressources plus sûres que les emprunts car ils pèsent moins sur la trésorerie : pas de remboursement, rémunération facultative.
- Ils s'accumulent de trois manières :
 - A la création de l'entreprise par les apports des associés,
 - Episodiquement lors des augmentations de capital
 - Continuellement par **l'autofinancement**, qui est égal à la **ressource financière interne dégagée par l'exploitation**, la capacité d'autofinancement (CAF) diminuée des dividendes distribués.
- L'autofinancement présente de nombreux avantages :
 - le coût de collecte est nul,
 - il se renouvelle en permanence,
 - il accroît les capitaux propres,
 - il augmente la capacité d'emprunt de l'entreprise.
- **Les emprunts.** L'emprunt est une opération juridique et financière par laquelle un (ou plusieurs) prêteur met à la disposition de l'emprunteur des capitaux en contrepartie :
 - du versement d'un intérêt périodique calculé sur le capital restant dû,
 - du remboursement du capital prêté par fraction successives ou en totalité à la fin de l'emprunt.
- L'emprunt se caractérise par cinq paramètres principaux :
 - le montant
 - la durée,
 - le taux d'intérêt ;
 - le nombre de prêteurs (emprunt indivis, emprunt obligataire),
 - le mode de remboursement

- **Le crédit-bail** est simultanément un procédé d'investissement et de financement. Une société spécialisée de crédit-bail achète, à la demande d'une entreprise, un matériel qu'elle lui loue pour une période au terme de la quelle le locataire peut opter entre :
 - la restitution du bien au bailleur,
 - le renouvellement de la location,
 - l'achat à une valeur de rachat déterminée dans le contrat.
- Le crédit-bail s'analyse donc comme une **location avec option d'achat** à terme.
- C'est un moyen de financement des investissements, dans lequel les capitaux sont fournis par la société de crédit-bail.
- Compte tenu des redevances élevées, il est bien adapté aux entreprises ayant des investissements à forte rentabilité et une croissance rapide à financer.

Le financement de l'exploitation

- Une partie du financement de l'exploitation est assurée par des **ressources stables** : c'est le fonds de roulement qui doit couvrir le besoin de financement de l'exploitation.
- Pour les autres besoins d'exploitation, l'entreprise peut recourir à des **dettes à court terme** temporaires ou renouvelables :
 - le crédit accordé par les fournisseurs (le fournisseur accorde un délai de paiement de 30 à 90 jours),
 - l'escompte bancaire des effets de commerce (lettre de change et billet à ordre),
 - les découverts bancaires (en général 2 points plus cher que l'escompte), les facilités de caisse.
- **L'affacturage** (en anglais « factoring ») est un procédé par lequel l'entreprise cède des créances-clients à une société spécialisée qui règle immédiatement et se charge de leur recouvrement à l'échéance. Ce système est encore peu courant en Afrique.



- **Trois sources de financement des PME :**
 - **Le financement endogène** : Les entreprises, spécialement les plus petites, se financent d'abord par elles-mêmes. Au départ, elles sont constituées à partir d'une épargne personnelle, complétée par celle des parents ou des amis les plus proches. Par la suite, elles financent leurs investissements avec leurs propres bénéfices. De cette façon, elles ne s'endettent pas envers des personnes étrangères ou envers certaines institutions.
 - **Le financement externe** correspond aux crédits que les entrepreneurs peuvent obtenir :
 - Ils sollicitent habituellement **leur famille ou leurs amis** : bien que cette aide ne soit pas sans contrepartie, elle est toujours accordée sans intérêt ; elle n'a donc rien à voir avec les emprunts proprement dits.
 - Il n'en est pas de même des crédits obtenus auprès des prêteurs professionnels, qui sont souvent **des usuriers** car les taux exigés, rapportés à la durée du crédit, sont en général très élevés...
 - Une autre modalité de financement externe est le recours de l'entrepreneur **aux avances de ses clients et aux avances de ses fournisseurs** qu'il connaît bien. Les uns acceptent de régler leurs achats d'avance, bénéficiant souvent

d'un prix moindre, les autres acceptent de n'être réglés qu'ultérieurement. Ces crédits déguisés se fondent toujours sur des relations personnelles, mais liées cette fois à l'activité des uns et des autres. Ce mode de financement, qui ne concerne que le court terme, est basé sur la proximité non plus sociale mais commerciale.

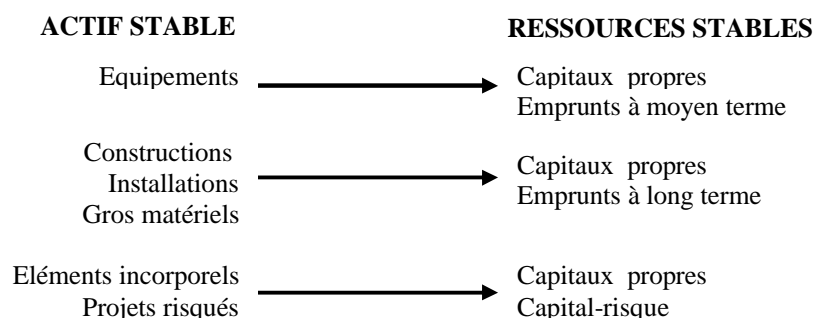
- Les avances des clients, comme les prêts de l'usurier, sont des crédits de proximité. **Les crédits bancaires** sont d'une autre nature. C'est la raison pour laquelle ils sont moins utilisés. Quel que soit le pays, quel que soit le secteur d'activité, que ce soit pour lancer son entreprise, pour accroître ses investissements ou pour faciliter au jour le jour la bonne marche de ses affaires, l'entrepreneur africain utilise rarement les services de la banque...
- o **Le financement informel.** Dans certains pays, les tontiniers prennent la place du système bancaire défaillant... Le système financier informel paraît bien adapté aux habitudes et aux comportements de la population. Il ne cesse d'ailleurs d'évoluer car il fait preuve d'une grande souplesse et d'une grande capacité d'innovation...

LES EQUILIBRES FINANCIERS

- En rappel, l'équilibre financier d'ensemble se définit comme l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements.
- En d'autres termes, avoir un bon équilibre financier, c'est pour l'entreprise, être en mesure d'assurer à tout moment, les paiements auxquels elle doit faire face.
- Pour y parvenir, elle s'efforcera d'ajuster les mouvements d'entrée et de sortie de liquidités.
- Il apparaît vital pour les dirigeants de l'entreprise de disposer d'éléments d'analyse financière pour non seulement maîtriser les mouvements liés au cycle d'exploitation, mais surtout connaître parfaitement la situation financière de l'entreprise.
- Il est également vrai que les banques et les établissements financiers sollicités pour l'octroi de prêts ont largement poussé les managers à s'intéresser à l'analyse financière.

La structure financière

- **Le financement des immobilisations :** en règle générale, les immobilisations (qui composent l'actif) doivent être financées suivant le schéma ci-dessous :



- **Le fonds de roulement (FR)** est constitué par l'excédent des ressources stables sur les emplois stables (les immobilisations) :

$$\text{FR} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

- Le cycle d'exploitation génère un besoin de financement permanent (le BFE) qui doit être couvert par les ressources stables constituées par le fonds de roulement :

$$\text{FR} \geq \text{BFE}$$

FR – BFE = Trésorerie. Si FR < BFE, la trésorerie est négative (risque d'insolvabilité)

- **La capacité d'autofinancement (CAF)** d'exploitation, solde des encaissements et décaissements potentiels d'exploitation, représente le montant maximum que l'entreprise devrait consacrer à des paiements autres que ceux des dépenses d'exploitation nécessaires à la réalisation des ventes.
- Une CAF positive (excédent des encaissements potentiels sur les décaissements potentiels) mesure l'aptitude de l'entreprise à s'autofinancer, c'est-à-dire à dégager elle-même les fonds nécessaires à l'accomplissement d'autres obligations autres que celles relevant de l'exploitation (remboursement des emprunts contractés, acquisition de nouveaux matériels, rémunération des capitaux propres par le versement des dividendes) .
- **Les normes bancaires** : La pratique a fait émerger des normes en matière de structure financière, et qui sont utilisées par les banques.

- **L'autonomie financière** : les dettes financières (emprunts) ne doivent pas excéder les capitaux propres. Ce qui se traduit par le ratio (indicateur) suivant :

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes financières}} > 1$$

- **La capacité de remboursement** : la capacité d'autofinancement (CAF) doit être au moins égale au double du remboursement annuel de ses emprunts.

$$\frac{\text{Capacité d'autofinancement (CAF)}}{\text{Remboursement annuel des emprunts}} > 2$$

- **Le niveau d'endettement**. L'endettement global ne doit pas représenter plus de trois années de capacité d'autofinancement.

$$\frac{\text{Dettes financières}}{\text{CAF}} < 3$$

La rentabilité

- Etudier la rentabilité d'une entreprise, c'est apprécier son aptitude à dégager des profits.
- Au-delà des objectifs de pérennité et de croissance, le but final poursuivi par les propriétaires est d'assurer, par le biais du succès de l'entreprise qu'ils contrôlent, leur propre enrichissement. L'ampleur des profits réalisés sera donc appréciée à la lumière de la rémunération qu'ils assurent aux capitaux investis.
- Il s'agira donc d'abord de définir, à l'aide des documents comptables traditionnels (compte d'exploitation, compte de pertes et profits) des instruments de mesure du profit, puis à établir une comparaison de celui-ci avec les moyens économiques et les moyens financiers mis en œuvre pour le réaliser.
- **La notion de rentabilité** est le rapport d'un résultat (comptable) aux capitaux investis.

- Taux de **rentabilité économique** = $\frac{\text{Résultat (net)}}{\text{Capitaux investis}}$

- Taux de **rentabilité financière** = $\frac{\text{Résultat (net)}}{\text{Capitaux propres}}$

- Ce ratio est la mesure principale de la rentabilité financière.
- L'étude de la rentabilité financière vise à apprécier l'enrichissement de l'exercice qui revient aux associés par rapport aux sommes qu'ils ont apportées ou laissées, au fil des années.
- De plus, la rentabilité financière se construit sur la rentabilité économique.

- Il ne faut pas confondre la rentabilité (sous-entendu des capitaux) et la **profitabilité** qui est mesurée par le rapport :

$$\frac{\text{Résultat brut d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

- Ce ratio permet d'apprécier la productivité du chiffre d'affaires, qui est l'origine essentielle de profit dans l'entreprise.
- Son évolution dans le temps est particulièrement intéressante, car elle témoigne de la plus ou moins grande capacité de l'entreprise à maintenir globalement une bonne adéquation entre ses prix de revient et ses prix de vente.
- La rentabilité du chiffre d'affaires de l'entreprise commerciale dépend de la marge brute :

$$\text{MARGE BRUTE} = (\text{CAHT} - \text{Coût d'Achat Marchandises Vendues}) / \text{CAHT}$$

- Dans l'entreprise industrielle par contre, on étudie la structure de la valeur ajoutée, qui est le reflet de la combinaison travail - outil de travail.
- o La **valeur ajoutée** mesure ainsi l'apport effectué par l'entreprise à l'œuvre de production, par l'intermédiaire de son personnel et de ses équipements. Son montant est une meilleure mesure du « poids économique » de l'entreprise.

| | | | | | |
|-------------------|----------------------------|---|-----------------------------|-------------------|--|
| Stocks production | | | | | |
| | Consommation intermédiaire | | | | |
| Ventes | Valeur ajoutée | Production | | | |
| | | Frais de personnel | | | |
| | | Impôts et taxes | | | |
| | | Résultat (excédent) brut d'exploitation | Frais – produits financiers | | |
| | | | Amortissements | | |
| | | | Provisions | | |
| | | | Résultat net d'exploitation | Pertes et profits | |
| | | | | Impôts | |
| | | | | Résultats net | |

Décomposition des comptes de résultat et soldes significatifs

- Le **compte de résultat** est un tableau qui récapitule l'ensemble des opérations d'exploitation (productions/consommations ou produits/charges).
- Il regroupe l'ensemble des enrichissements (produits et profits) et des appauvrissements (charges et pertes) de l'entreprise.

| COMPTE DE RESULTAT | |
|---|---|
| CHARGES | PRODUITS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Achats de biens et services • Impôts et taxes • Charges de personnel • Charges financières • Amortissements | <ul style="list-style-type: none"> • Ventes (chiffre d'affaires) |
| Total | Total |

- Le résultat net demeure pour les dirigeants chargés de gérer les intérêts de leurs mandants, un indicateur clé et aussi une sanction de leur gestion, puisque le montant final résulte de la combinaison plus ou moins heureuse de l'ensemble des décisions qu'ils ont prises.
- Outre le calcul du résultat net (bénéfice ou perte), l'analyse du compte de résultat donne des informations sur l'exploitation et ses **performances**.

La trésorerie

- La trésorerie peut se définir simplement comme le total de l'argent disponible sur les comptes de banque, de chèques postaux et dans les caisses de l'entreprise.
- L'activité de l'entreprise se caractérise par des mouvements effectifs de trésorerie : les encaissements (entrée d'argent) et des décaissements (sorties d'argent).

- Pour préserver son équilibre financier, il est essentiel pour l'entreprise de réaliser au cours d'une période donnée non seulement un total d'encaissement supérieur à celui des décaissements, mais surtout de sécréter par son activité pendant cette période un total d'encaissements potentiels supérieur au total des décaissements potentiels correspondants.
- Ce surplus qui apparaît progressivement en trésorerie mesure l'aptitude de l'entreprise à s'autofinancer.
- **L'équilibre global** peut être examiné sous deux angles :
 - L'équilibre annuel : le tableau de financement recense les emplois et les ressources stables. Il explique la variation du Fonds de roulement (FR), du Besoin de Financement de l'exploitation (BFE) et de la Trésorerie.

| TABLEAU DE FINANCEMENT | |
|--|--|
| EMPLOIS <ul style="list-style-type: none"> • Dividendes • Acquisition d'immobilisations • Remboursements d'emprunt | RESSOURCES <ul style="list-style-type: none"> • CAF • Augmentation capital • Cession d'immobilisation • Nouveaux emprunts |
| Variation de FR | |
| Variation de BFR | |
| Variation de Trésorerie | |

- L'équilibre prévisionnel : le plan de financement est un tableau de financement pluriannuel (3ans).

| PLAN DE FINANCEMENT | | | |
|--|------|------|------|
| | An 1 | An 2 | An 3 |
| RESSOURCES <ul style="list-style-type: none"> • CAF • Augmentation capital • Cession d'immobilisation • Nouveaux emprunts | | | |
| EMPLOIS <ul style="list-style-type: none"> • Dividendes • Acquisition d'immobilisations • Remboursements d'emprunt | | | |
| Variation Trésorerie | | | |
| Cumul Trésorerie | | | |

- **L'équilibre à court terme (la liquidité).** Un équilibre global ne signifie pas solvabilité à tout instant, du fait des variations saisonnières, des crédits accordés, d'échéances particulières... Il faut donc prévoir la trésorerie (notion de budget) et la surveiller à très court terme.
- La présentation d'un budget de trésorerie est similaire à celle d'un plan de financement, mais avec plus de précision : périodicité plus courte (trimestre, mois, quinzaines, semaines) et détail des flux d'exploitation.

| BUDGET DE TRESORERIE | | | |
|--|-----------|-----|-----------|
| | Période 1 | ... | Période N |
| ENTREES <ul style="list-style-type: none"> • Ventes encaissées TTC • Autres produits ... | | | |
| Total (1) | | | |
| SORTIES <ul style="list-style-type: none"> • Achats réglés TTC • Salaires • Charges sociales • Frais généraux • Impôts et taxes • Investissements | | | |
| Total (2) | | | |
| Solde (1 – 2) | | | |
| Solde initial | | | |
| Solde cumulé | | | |

En conclusion

Schéma général de l'analyse financière

| Sur la base de documents et informations comptables ... | A l'aide d'une méthodologie propre ... | Guidé par deux préoccupations ... | Confronté à ... | Débouché sur une opinion |
|---|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Bilans • Compte d'exploitation générale (compte de résultat) • TAFIRE | Traitements spécifiques : <ul style="list-style-type: none"> • Ratios • Analyse et mesure de mouvements financiers • Mise en évidence de données structurelles | <ul style="list-style-type: none"> • Equilibre financier • Rentabilité | <ul style="list-style-type: none"> • Perspectives futures de l'entreprise • Environnement extérieur (concurrents, secteur, poids des institutions financières, environnement éco générale) | Quel jugement porter sur l'entreprise ? |

- Le cycle d'exploitation entraîne un besoin de financement, c'est-à-dire que le cycle financier ne peut être mené à son terme qu'en lui injectant des ressources additionnelles pendant la durée du cycle.
- L'analyse des mouvements financiers et de leur combinaison pourra permettre une prévision des emplois à faire et des ressources nouvelles à assurer.
- On mettra toujours en parallèle les prévisions et la façon dont elles se sont réalisées. Toute une série d'outils, en plus des documents comptables traditionnels, seront utilisés.
- Enfin avoir un bon équilibre financier, c'est pour l'entreprise, être en mesure d'assurer, à tout moment, les paiements auxquels elle doit faire face, c'est-à-dire ajuster les mouvements d'entrée et de sortie de liquidités.
- Surtout qu'en pratique, l'entreprise n'attend pas la fin d'un cycle pour entamer un autre, mais réalise d'une manière pratiquement continue des opérations d'achat, de stockage, de fabrication et de vente de manière à occuper en permanence l'ensemble de ses centres d'activités.
- Par ailleurs, la **comptabilité générale** est une comptabilité externe (voir schéma des flux) et **normalisée** (par un plan comptable et des règles fiscales). Elle doit être complétée par une **comptabilité de gestion, interne** (permettant le calcul des coûts) et **adaptée** à l'entreprise dans le choix des indicateurs à surveiller. On parle également de **contrôle de gestion**. Le mot « contrôle » s'entend ici au sens de « maîtrise » de la gestion, à l'image du pilote qui « maîtrise » son véhicule et surveille son tableau de bord.

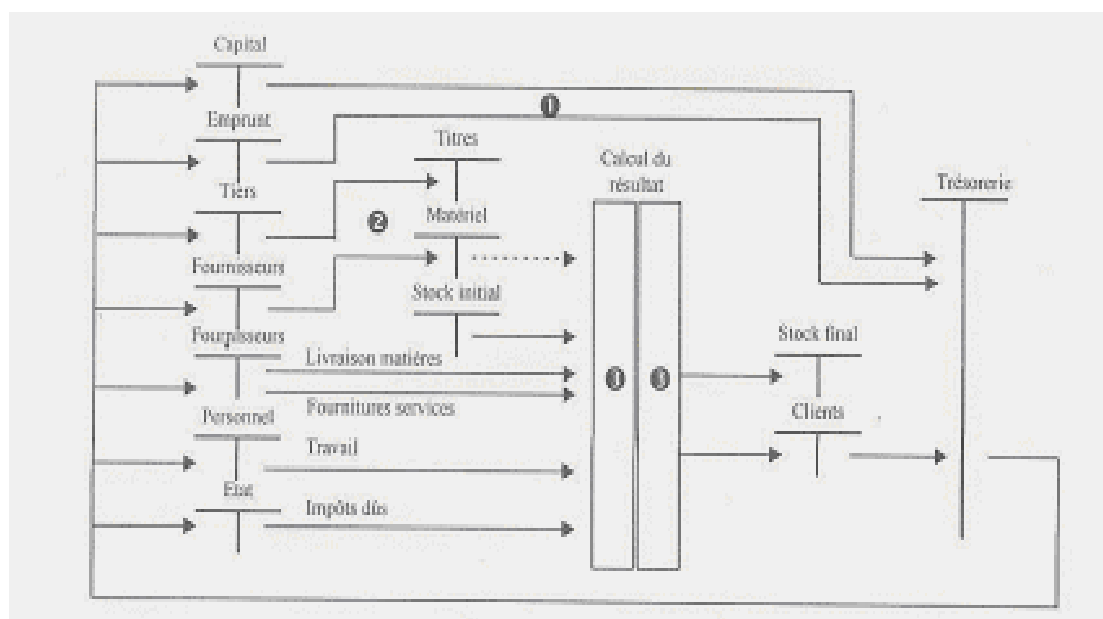
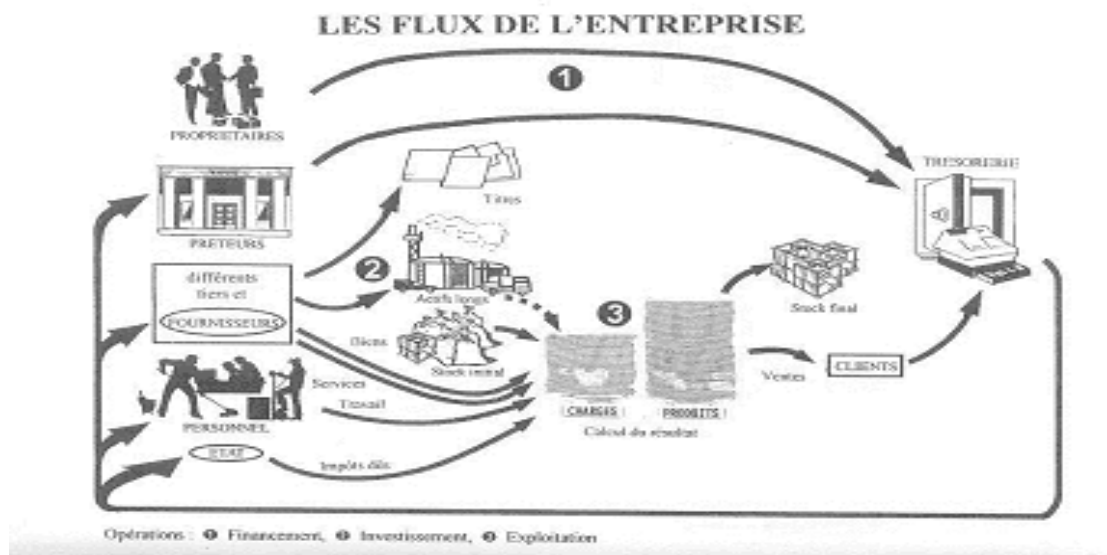
Exercices dirigés

- Besoin de financement du cycle de l'exploitation
- Résultat et la capacité d'autofinancement
- Variation de trésorerie et capacité d'autofinancement
- Compte d'exploitation et détermination du résultat

TITRE II - NOTIONS DE COMPTABILITE

GENERALITES

- Le rôle privilégié de la comptabilité tient à plusieurs facteurs :
 - Son caractère obligatoire conduit toute entreprise à tenir une comptabilité ;
 - Son souci d'objectivité se traduit par un enregistrement des faits survenus et une conservation de l'information avec un étalon monétaire unique ;
 - Sa conception même, axée sur le système de la partie double, permet un auto-contrôle et favorise une analyse des comptes, tout en débouchant sur des documents synthétiques : le bilan, le compte d'exploitation générale ;
 - Son caractère normalisé permet, au-delà des secteurs économiques et parfois des frontières, des études comparatives indispensables à un bon diagnostic.
- Son rôle consiste à enregistrer «**les flux**» dans des comptes, et à un moment donné, les soldes de ces comptes («**les stocks**» au sens large) représentent la situation financière de l'entreprise (bilan).



- Sur le plan de la gestion, le problème d'évaluation est d'une importance incontestable. En effet la comptabilité générale a deux objectifs principaux :
 - Dresser la liste des biens et des dettes, et les évaluer afin de déterminer l'actif net ou capital.
 - Déterminer le résultat :
 - Soit par la différence : $\text{Résultat} = \text{Produits} - \text{Charges}$.
 - Soit par la différence : $\text{Résultat} = \text{Capital Fin de période} - \text{Capital début de période}$.

ORGANISATION COMPTABLE

- Le caractère obligatoire de la comptabilité a conduit les Etats partis prenantes au traité (dont le Cameroun), à mettre en place un système uniforme pour tous : Le système OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires).

Présentation

- Le système comptable OHADA a pour objectifs :
 - De mettre fin aux pratiques comptables hétérogènes ;
 - D'adapter le modèle comptable aux normes internationales ;
 - De produire une information partagée :
 - Une information destinée à l'entreprise, aux clients, aux partenaires financiers, au personnel, à l'Etat etc...
 - Une information qui permet la prise des décisions à chaque utilisateur.
- Il régit :
 - L'organisation comptable :
 - La comptabilité doit être tenue dans la langue officielle et dans l'unité monétaire légale du pays.
 - La partie double doit être respectée.
 - Les écritures doivent être justifiées par des pièces datées, classées et conservées.
 - Les enregistrements doivent être chronologiques (la date à prendre en compte est soit celle de la réception des pièces d'origine externe, soit celle de l'émission par l'entreprise de la pièce justificative de l'opération).
 - Les mouvements doivent être récapitulés par périodes ne pouvant dépasser un mois.
 - Le contrôle par inventaire doit s'effectuer et les données d'inventaire doivent être conservées.
 - L'entreprise doit tenir sa comptabilité à l'aide d'un plan de comptes normalisé
 - L'entreprise doit tenir certains livres obligatoires.

N.B. les Etats financiers annuels doivent être arrêtés au plus tard dans les quatre mois qui suivent la date de clôture de l'exercice, et la date d'arrêt doit être mentionnée dans toute transmission des états financiers.
 - L'enregistrement des écritures.
 - L'enregistrement des régularisations de fin d'exercice.
 - La correction des erreurs (exclusivement par les nombres négatifs)
 - La présentation des états financiers

Principes de codification

- L'organisation comptable s'appuie sur un plan qui est l'aboutissement d'une doctrine initiée depuis 1918. Ce plan présente 10 classes de comptes numérotés de 0 à 9 .
- La codification dans le système OHADA est obligatoire jusqu'à quatre chiffres parfois trois, au-delà, les entreprises peuvent ajouter à loisir leur propre codification.
- La codification du système OHADA est décimale. La codification décimale permet :
 - De subdiviser les comptes.
 - De regrouper les opérations homogènes par familles.

- **Exemple :**
 - 1 Classe des ressources durables.
 - 16 Emprunts et dettes assimilés
 - 161 Emprunts obligatoires
 - 1611 Emprunts obligatoires ordinaires
 - 1612 emprunts obligatoires convertibles
- Les comptes sont regroupés en neuf classes :
 - Comptabilité générale : 8 classes.
 - Compte de bilan : 5 classes (1 à 5).
 - Compte de gestion : 3 classes (6 à 8).
 - Comptabilité analytique et comptabilité des engagements : Une classe.
 - La dernière classe : classe 9.

Les comptes de la comptabilité générale

- La comptabilité générale divise ses classes en deux groupes :
 - Les classes de comptes de situation (1 à 5) ainsi définies
 - Selon la lecture verticale du bilan. : haut du bilan (classes 1 et 2) et bas du bilan (classes 3,4 et 5).

| BILAN | | |
|---------------|----------------------------------|----------------------|
| | ACTIF | PASSIF |
| Haut du bilan | Classe 2 | Classe 1 |
| Bas du bilan | Classe 3 Classe 4 Classe 5 | Classe 4 Classe 5 |

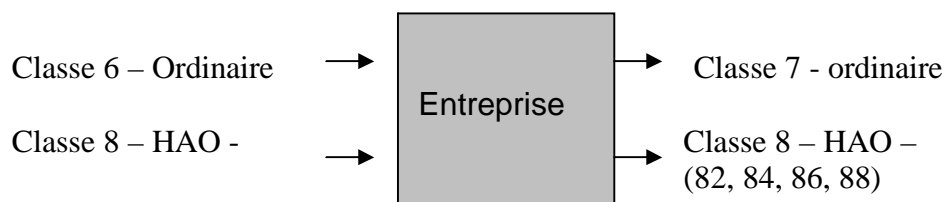
Schéma de lecture verticale du bilan

- Selon la lecture horizontale du bilan (de droite à gauche) : à l'actif (classes 2, 3, 4 et 5) et au passif (classe 1, 4 et 5).

| BILAN | |
|----------|----------|
| ACTIF | PASSIF |
| Classe 2 | Classe 1 |
| Classe 3 | |
| Classe 4 | Classe 4 |
| Classe 5 | Classe 5 |

Schéma de lecture horizontale du bilan

- Les classes de compte de gestion qui sont définies
 - Selon la fréquence de l'activité : Activités ordinaires (Classes 6 et 7) et hors activités ordinaires (classe 8).
 - Selon leur place dans le circuit économique :
 - Pour ce qui entre dans l'entreprise (charges) : l'on réserve les classes 6 et les comptes de la classe 8 (81, 83, 85, 87, 89) ;
 - Pour ce qui sort (produits) : l'on réserve les classes 7 et les comptes pairs de la classe 8 (82, 84, 86, 88).



- Ces classes sont résumées dans le tableau ci-dessous.
 - Classe 1 : ressources durables
 - Classe 2 : actif immobilisé
 - Classe 3 : stocks
 - Classe 4 : tiers
 - Classe 5 : trésorerie
 - Classe 6 : charges des activités ordinaires
 - Classe 7 : produits des activités ordinaires
 - Classe 8 : autres charges et autres produits.

LISTE DES COMPTES A DEUX CHIFFRES

| COMPTES DE BILAN | | | | |
|---|---|--|---|---|
| CLASSE 1 | CLASSE 2 | CLASSE 3 | CLASSE 4 | CLASSE 5 |
| Comptes de ressources durables | Compte d'actif immobilisé | Compte de Stocks | Compte de tiers | Compte de trésorerie |
| 10 Capital | 20 Charges immobilisées | 30 | 40 fournisseurs et compte rattachés | 50 Titres de placement |
| 11 Réserves | 21 Immobilisations incorporelles | 31 Marchandises | 41 Clients et comptes rattachés | 51 Valeurs à encaisser |
| 12 Report à nouveau | 22 Terrains | 32 Matières Premières et fournitures liées | 42 Personnel | 52 Banques |
| 13 Résultat net de l'exercice | 23 Bâtiments, installations techniques et agencements | 33 Autres approvisionnements | 43 Organismes sociaux | 53 Etablissements financiers et assimilés |
| 14 Subvention d'Investissement | 24 Matériel | 34 Produits en cours | 44 Etat et collectivités publiques | 54 Instruments de trésorerie |
| 15 Provisions réglementées et fonds assimilés | 25 Avances et acomptes versés sur immobilisations | 35 Services en cours | 45 Organismes Internationaux | 55 |
| 16 Emprunts et dettes assimilées | 26 Titres de participation | 36 Produits finis | 46 Associés et groupes | 56 Banques crédits de trésorerie et d'escompte |
| 17 Dettes de crédit – bail et contrats assimilés | 27 Autres immobilisations financières | 37 Produits intermédiaires et résiduels | 47 Débiteurs et créditeurs divers | 57 Caisse |
| 18 Dette liée à des participations et comptes de liaison des établissements et société en participation | 28 Amortissements | 38 Stock en cours de route en consignation ou en dépôt | 48 Créances et dettes « hors activités ordinaires (H.A.O) | 58 Régies d'avances accreditifs et virements internes |
| 19 Provisions financières pour risques et charges | 29 Provisions pour dépréciation | 39 Dépréciations des stocks | 49 Dépréciations et risques provisionnés (Tiers) | 59 Dépréciations et risques provisionnés (Trésorerie) |

| COMPTES DE GESTION | | | COMPTES DES ENGAGEMENTS HORS BILAN |
|---|--|--|--|
| CLASSE 6 | CLASSE 7 | CLASSE 8 | CLASSE 9 |
| Comptes de charges des activités ordinaires | Comptes de produits des activités ordinaires | Comptes des autres charges et des autres produits | Comptes des engagements hors bilan |
| 60 Achats et variations de stocks | 70 Ventes | 80 | 90 Engagements obtenus et engagements accordés |
| 61 Transports | 71 Subventions d'exploitation | 81 Valeurs comptables des cessions d'immobilisations | 91 Contreparties des engagements |
| 62 Services extérieurs A | 72 Production immobilisée | 82 Produits des cessions d'immobilisations | 91 Contreparties des engagements |
| 62 Services extérieurs B | 73 Variation des stocks de biens et de services produits | 83 Charges « hors activités ordinaires » | |
| 64 Impôts et taxes | 74 | 84 Produits « hors activités ordinaires » | |
| 65 Autres charges | 75 Autres produits | 85 Dotations « hors activités ordinaires » | |
| 66 Charges de personnel | 76 | 86 Reprises « hors activités ordinaires » | |
| 67 Frais financiers et charges assimilées | 77 Revenus financiers et assimilés | 87 Participation des travailleurs | |
| 68 Dotations aux amortissements | 78 Transferts de charges | 88 Subventions d'équilibre | |
| 69- Dotations aux provisions | 79 Reprises de provisions | 89 Impôts sur le résultat | |

Les états financiers

- Le système comptable OHADA doit aboutir à la confection de 4 états indissociables :
 - Le bilan,
 - Le compte de résultat,
 - Le TAFIRE (tableau financier des ressources et d'emploi),
 - L'état annexé.
- **Le bilan** est un état qui présente la situation patrimoniale de l'entreprise à un moment donné (début de période et fin de période).
- Le Bilan peut être présenté par grandes masses constituant l'actif et le passif, comme dans le tableau ci-dessous.

SCHEMA DU BILAN (par grandes masses)

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Actif immobilisé • Actif circulant • Trésorerie actif • Ecart de conversion actif | <ul style="list-style-type: none"> • Ressources stables <ul style="list-style-type: none"> - Capitaux propres - Dettes financières • Passif circulant • Trésorerie passif • Ecart de conversion passif |
|--|---|

- **L'Actif du bilan** distingue :
 - L'investissement (Actif immobilisé) ;
 - L'exploitation (Actif circulant) ;
 - Les disponibilités (Trésorerie) ;

- **Le Passif du bilan** distingue :
 - Les capitaux propres (ici est inclus le résultat net)
 - Les emprunts et les provisions pour risque et charges (dettes financières)
 - L'exploitation (passif circulant)
 - Les disponibilités (trésorerie)
- Le tableau ci-dessous donne le détail des différentes grandes masses du bilan que sont l'actif et le passif.

SCHEMA DU BILAN (détail des masses)

| | |
|---|---|
| ACTIF IMMOBILISE (classe 2) 20 Charges immobilisées 21 Immobilisations incorporelles 22 à 24 Immobilisations corporelles 25 Avances versées sur immobilisations <hr/> Immobilisations financières 26 Titres de participations 27 Autres immobilisations financières (prêts, titres, immobilisés, dépôts et cautionnements versés, intérêts courus) Immobilisations dont HAO | CAPITAUX PROPRES (classe 1) 10 Capital 10 à 12 Primes et réserves 13 Résultats net de l'exercice Autres capitaux propres 14 Subvention d'investissement 15 Provisions réglementées <hr/> DETTES FINANCIERES (classe 1) 16 Emprunts 17 dettes de crédit bail 19 Provisions financières pour risques et charges <hr/> Dont HAO |
| ACTIF CIRCULANT (classe 3 et 4) Actif circulant HAO (48) Stocks (31 à 38) 31 à 38 Marchandises Créances et emplois assimilés. (40 à 47) 409 Fournisseurs avances versées 41 clients 42 à 47 Autres créances | PASSIF CIRCULANT (classe 4) Dettes circulantes HAO (48) (dette d'investissement, dettes sur acquisitions de tires etc...) 419 clients avances reçues 40 fournisseurs 44 dettes fiscales 42 dettes sociales 18/47 Autres dettes |
| TRESORERIE ACTIF (classe 5) 50 Titres de placement 52 à 58 Banques, CCP, caisse, etc. | TRESORERIE PASSIF (classe 5) 56 Banque et crédits de trésorerie (découverts, concours bancaires, etc). |
| 478 ECARTS DE CONVERSION ACTIF (classe 4) (perte probable de change) | 479 ECART DE CONVERSION PASSIF (classe 4) (gain probable de change). |

- **Le compte de résultat** est structuré en deux grandes masses avec quatre niveaux d'analyses.
 - **Les deux grandes masses** : les produits et les charges

| | | | | |
|------------------------|---|-----------------------|---|--------------------|
| Produits des activités | - | Charges des activités | = | Résultat ordinaire |
| Ordinaires | | Ordinaires | | |
| + | | + | | + |
| Produit HAO | - | Charges HAO | = | Résultat HAO |
| <hr/> | | <hr/> | | <hr/> |
| Total des produits | - | Total des charges | = | Résultat Net |

- **Le compte de résultat se découpe en quatre niveaux d'analyse. Les 4 niveaux d'analyse sont :**
 - Niveau d'exploitation
 - Niveau financier
 - Niveau HAO (Hors Activité Ordinaire)
 - Niveau global (total des produits, total des charges)
- La différence Produits – Charges donne le résultat de chaque niveau, d'où le compte de résultat suivant :

| | | | |
|---------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Niveau I – d'exploitation | Charges d'exploitation | Produits d'exploitation | Résultat d'exploitation |
| Niveau II – financier | Charges financières | Produits financiers | Résultat financier |
| Niveau III – HAO | Charges HAO | Produits HAO | Résultat HAO |
| Niveau IV – global | Total des charges | Total des produits | Résultat net |

- Le tableau ci-dessus met en évidence les deux méthodes du système comptable OHADA qui permettent d'arriver au résultat net :
 - La détermination globale du résultat : différence total des produits – total des charges.
 - La détermination en cascade du résultat : on aboutit au résultat en passant par des résultats intermédiaires (marge brute, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation, résultat d'exploitation, résultat financier, résultat des activités ordinaires, résultat hors activités ordinaires, résultat net).
- **Définitions des résultats intermédiaires :**
 - **La marge brute :** C'est la différence entre les ventes (marchandises et/ou produits finis) et les achats consommés (marchandises, matières premières, autres achats) c'est-à-dire achats – variation de stocks.
 - **Valeur ajoutée (VA) :** elle renseigne sur la structure interne de l'entreprise, sur son degré de maîtrise du processus de fabrication.
 - **L'excédent brut d'exploitation (EBE) :** c'est la valeur ajoutée diminuée des charges de personnel. Il exprime la véritable performance de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité d'autofinancement. L'EBE est la trésorerie potentielle de l'entreprise disponible dans quelques mois.
 - **Le résultat d'exploitation (RE) :** il s'agit des produits d'exploitation diminués des charges d'exploitation.
 - **Le résultat financier (RF) :** il s'agit des produits financiers diminués des charges financières.
 - **Le résultat des activités ordinaires (RAO) :** c'est la somme RE + RF. Le résultat des activités ordinaires est le résultat des activités cycliques contrairement au résultat des HAO.
 - **Le résultat Hors activités ordinaires (HAO) :** c'est le résultat des activités non récurrentes. Il s'agit des produits HAO diminués des charges HAO.

▪ **Rappel d'autres concepts :**

- **Le fonds de roulement (FR) :** De quelle ressource durable l'entreprise dispose-t-elle pour financer (ne serait-ce que partiellement) l'actif circulant et la trésorerie ? Cette ressource est appelée fonds de roulement ; en quelque sorte l'on peut définir le fonds de roulement comme étant la partie des ressources durables qui dépasse l'actif immobilisé.

Soit : AI = Actif Immobilisé et RD = Ressources Durables (capital + dettes à long terme)

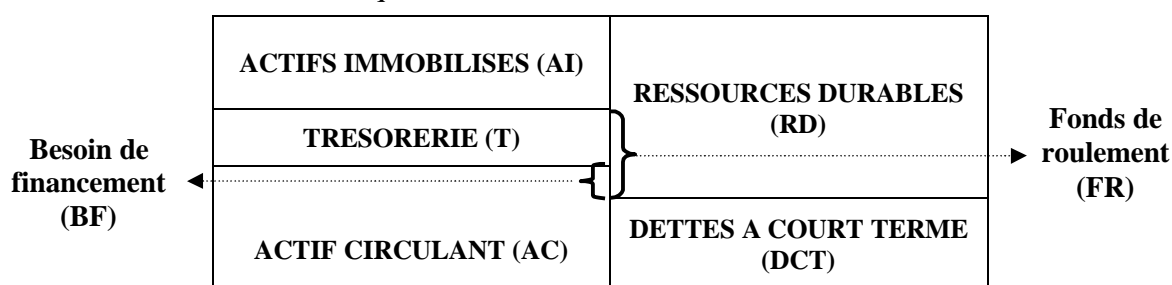
$$\text{FR} = \text{RD} - \text{AI}$$

- **Le besoin de financement (BF) :** Quelle est la partie de l'actif circulant que n'arrivent pas à financer les dettes à court terme ? Cette partie est appelée besoin de financement (BF).

La différence Actifs circulants – Dettes à court terme = Besoin de financement.

$$\text{BF} = \text{AC} - \text{DCT}$$

Schématiquement on a :



N.B. : T = Trésorerie ; AC = Actif Circulant (Stocks et créances) ; DCT = Dettes à Court Terme.

○ **Exemple** : Soit le bilan ci-dessous

| | | | |
|-----------------|---------|--------------|---------|
| Immobilisations | 40 000 | Capital | 100 000 |
| Stock | 35 000 | Emprunts LT | 50 000 |
| | | Profit | 5 000 |
| Clients | 78 000 | Fournisseurs | 30 000 |
| Caisse | 52 000 | Banque | 20 000 |
| | 205 000 | | 205 000 |

Besoin de financement : $BF = (35\,000 + 78\,000) - 30\,000 = 83\,000$

Heureusement le fonds de déroulement (115 000 F) finance largement ce besoin.

En effet : $FR = (100\,000 + 50\,000 + 5\,000) - 40\,000 = 115\,000$ est supérieur au besoin de financement trouvé ci-dessous (83 000) de : $115\,000 - 83\,000 = 32\,000$, surcroît de financement qui se retrouve en trésorerie.

Trésorerie actif (52 000) – Trésorerie passif (20 000) = solde de trésorerie (32 000)

N.B : une remarque s'impose dès à présent pour une entreprise saine, le fonds de roulement doit avoir deux qualités :

1. Il doit exister (être positif) : $FR > 0$,
2. Il doit pouvoir financer le besoin de financement : $FR > BF$,

○ **La Trésorerie (T)** peut être définie comme ce qui reste du fonds de roulement après que ce dernier ait financé le besoin de financement.

$$T = FR - BF$$

La trésorerie nette est la différence : Actif de trésorerie **AT** – Dettes de Trésorerie **DT**

$$T = AT - DT$$

Remarques : la Trésorerie peut être positive ou négative. Soit les 2 bilans ci-dessous appartenant aux sociétés A et B :

| BILAN A | | | | BILAN B | | | |
|---------|-------|--------------|-------|---------|-------|-------------|-------|
| Immob | 500 | Capital | 2 000 | Immob | 1 250 | Capital | 1 000 |
| Stocks | 900 | Emprunts | 1 000 | Clients | 800 | Emprunts | 500 |
| Clients | 1 500 | Fournisseurs | 600 | Caisse | 100 | Fournitures | 250 |
| Banque | 700 | | | | | Banque | 400 |
| | 3 600 | | 3 600 | | 2 150 | | 2 150 |

La trésorerie T : $FR - BF$

La trésorerie de A est positive :

$[(2\,000 + 1\,000) - 500] - [(900 + 1\,500) - 600] = 700$

soit : $2\,500 - 1\,800 = 700$

La trésorerie de B est négative :

$[(1\,000 + 500) - 1\,250] - (800 - 250) = -300$

Soit : $250 - 550 = -300$

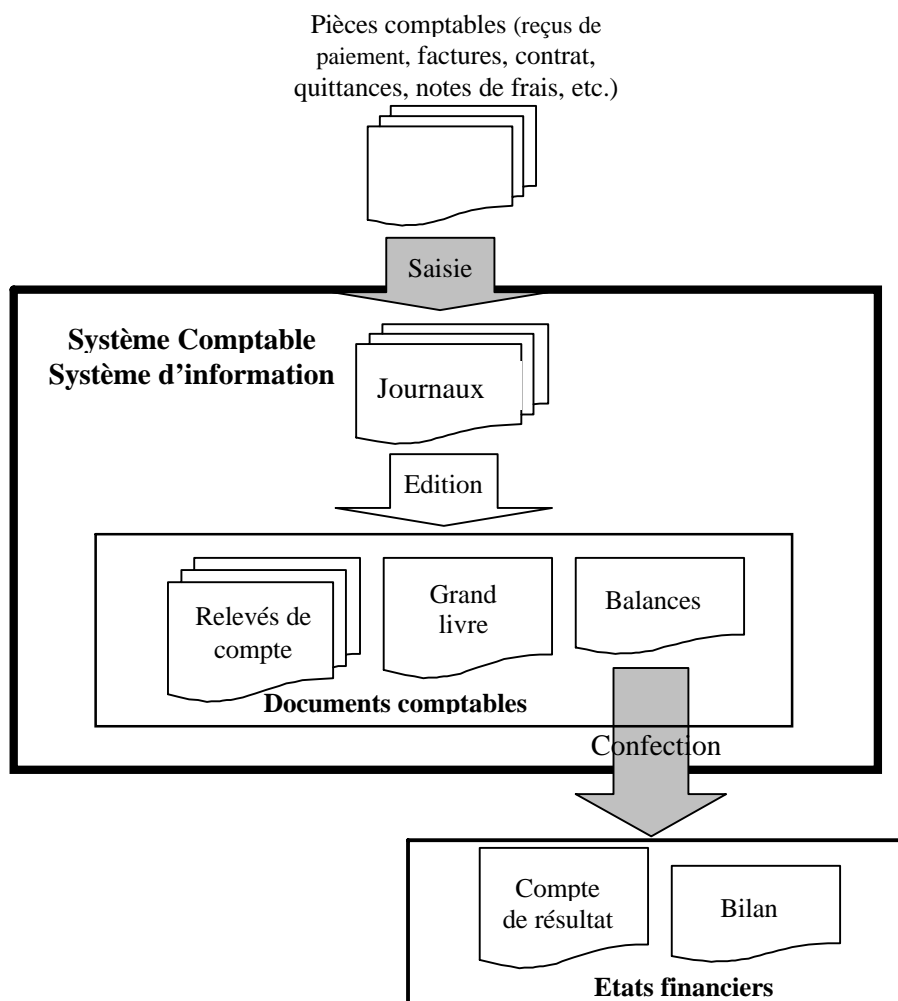
Ce que confirme le calcul de la Trésorerie nette : $T = AT - DT$

Donnant pour A, $700 - 0 = 700$

Et pour B, $100 - 400 = -300$

Documents comptables

- En rappel, le rôle de la comptabilité consiste à enregistrer «**les flux**» dans des comptes, et à un moment donné, les soldes de ces comptes («**les stocks**» au sens large) représentent la situation financière de l'entreprise (bilan).
- Les flux sont saisis à l'aide d'un support comptable appelé le livre **journal**, qui est un livre chronologique où doivent être enregistrées au jour le jour les opérations commerciales : paiements faits ou reçus, créances ou dettes, effets de commerce, achats, ventes, etc. Le système comptable comprend donc plusieurs journaux qui permettent de regrouper et de saisir les différents flux par nature :
 - Les journaux de trésorerie sont utilisés pour saisir les flux de trésorerie. On distingue :
 - Les journaux de caisse : caisse principale, caisse secondaire 1, etc.
 - Les journaux de banque : banque 1, banque 2 , banque 3, etc.
 - Le journal des achats enregistre les flux liés aux achats concourants à la production des biens et services.
 - Le journal des ventes enregistre les flux liés aux opérations de ventes de biens et services.
 - Le journal des opérations diverses enregistre les flux qui ne relèvent ni d'opérations d'achat, ni d'opérations de trésorerie, ni d'opérations de vente.
 - Le journal des reports à nouveaux permet d'enregistrer les soldes des comptes de la période antérieure.
- Le **Grand livre**, centralise les différents livres du système comptable.
- La **balance** récapitulative, regroupe les différents (totaux des) comptes. C'est le document de base qui permet d'obtenir les états financiers (bilan, compte de résultat).



ELEMENTS DE FISCALITE

Généralités

- La **fiscalité** est un terme général qui désigne l'ensemble des réglementations concernant les impôts.
- L'**impôt** désigne les versements obligatoires que font les agents économiques (ménages et entreprises) au profit du budget de l'Etat.
- Les agents économiques encore appelés les contribuables financent les charges du budget de l'Etat et des collectivités locales par le paiement des impôts. En revanche, ces agents bénéficient des services publics qui sont fournis gratuitement par la collectivité : éducation, routes, justice, défense du territoire, etc.).
- Cependant, les versements obligatoires aux organismes sociaux ne sont pas des impôts, puisque n'entrant pas dans le budget de l'Etat : CNPS, CRTV, Crédit Foncier, FNE, FEICOM.
- Tout impôt se caractérise par trois éléments : l'assiette, le taux et le recouvrement.
 - L'assiette de l'impôt désigne la matière imposable, c'est-à-dire les grandeurs économiques (revenus, patrimoine, valeur d'un produit, etc.) servant de base au calcul de l'impôt.
 - Le calcul du montant de l'impôt se fait alors en appliquant un certain pourcentage à l'assiette, le taux. Lorsque plusieurs taux existent pour des valeurs différentes de l'assiette, ils figurent dans un barème.
 - Le recouvrement désigne le mode d'encaissement de l'impôt.
- Le calcul de l'impôt se fonde sur la déclaration des contribuables, ce qui justifie après l'existence de contrôles fiscaux.
- La notion de taxe est synonyme d'impôt.

Les grandes catégories d'impôts

- On distingue deux grandes catégories d'impôts : les impôts directs et les impôts indirects.
- Les **impôts directs** désignent les impôts qui sont supportés et versés au percepteur par le même agent économique. Les impôts sur le revenu et sur les bénéfices des sociétés, les impôts sur le patrimoine, les impôts locaux sont des impôts directs :
 - **Impôt sur les sociétés** est établi sur l'ensemble des bénéfices ou revenus réalisés par les sociétés et autres personnes morales. Le résultat de l'activité fournit un bénéfice imposable auquel s'applique un taux d'imposition :
 - Ce bénéfice s'obtient en déduisant des revenus provenant de l'ensemble des opérations de toute nature effectuées par l'entreprise au cours de la période (12 mois, exercice budgétaire), les charges nécessitées directement par l'activité.
 - Le taux de base de l'IS est fixé à 35 %. Ce taux est majoré de 10% au titre des centimes additionnels communaux (CAC), soit 38,5%.
 - L'IS est acquitté spontanément par le contribuable de la manière suivante :
 - a) un acompte représentant 1% du chiffre d'affaires HT réalisé au cours de chaque mois et payé au plus tard le 15 du mois suivant. Cet acompte est majoré de 10% au titre des centimes additionnels communaux (CAC) et ;
 - b) le solde - c'est-à-dire le montant de l'impôt calculé sur la base du bénéfice imposable obtenu en fin d'exercice diminué des acomptes versés au cours de l'exercice – en un versement unique au plus tard le 31 mars.
 - Enfin, ils existent certaines exonérations en matière de IS notamment pour les organismes et sociétés d'utilité publique et/ou ne poursuivant pas de but lucratif.

- **Impôts sur le revenu des personnes physiques** est un impôt versé par les personnes physiques sur l'ensemble des revenus qu'elles ont perçu durant une année. Il porte sur le revenu net imposable (assiette) qui est calculé en faisant la somme de tous les revenus (salaires, pensions, bénéfices de l'activité individuelle ou libérale, revenus immobiliers, revenus de l'épargne, etc.) nets d'éventuels abattements et en déduisant les charges associées.
- Les **impôts indirects** sont supportés par certains agents et versés au fisc par d'autres agents. La TVA, les droits de douanes, la taxe sur les produits pétroliers, les tabacs, les alcools sont des impôts indirects :
 - **La taxe sur la valeur ajoutée (TVA)** est un impôt portant sur les biens et services consommés et dont la collecte est assurée par les entreprises pour le compte de l'Etat :
 - Au Cameroun la TVA a un seul taux : 19,25 %
 - La TVA payée en amont est récupérable sur la TVA collectée en aval, mais avec le respect du décalage d'un mois.
 - La TVA doit être déclarée et payée au plus tard le 15 de chaque mois. Concrètement la TVA déductible du mois M doit être déduite de la TVA collectée du mois M+1 et payée le 15 du mois M+2.
 - En pratique, lorsqu'une entreprise fait une facture à un client (consommateur final ou entreprise), elle indique le prix hors taxe (HT), c'est-à-dire hors TVA, du bien, puis le montant de la taxe, et, enfin, le montant toutes taxes comprises (TTC) que doit payer ce client. Cette entreprise verse la taxe à l'Etat et conserve pour elle la valeur hors taxe du bien. Si ce client est une autre entreprise, cette dernière pourra déduire elle-même la TVA payée (sur ses propres achats) des montants de TVA qu'elle prélèvera sur ses propres clients.

Exemple fictif de TVA (taux de 19,25 %)

| | | |
|------------------------------|---------------------------------------|--------|
| Entreprise de bois | Prix de vente hors taxes des planches | 10 000 |
| | TVA facturée | 1 925 |
| | Prix de vente TTC | 11 925 |
| | TVA versée au fisc | 1 925 |
| ↓ | | |
| Entreprise de meubles | Prix de vente hors taxes des planches | 30 000 |
| | TVA facturée | 5 775 |
| | Prix de vente TTC | 35 775 |
| | TVA versée au fisc (5 775 - 1 925) | 3 850 |
| ↓ | | |
| Consommateur | Règlement de la facture | 35 775 |

Plusieurs remarques se dégagent de cet exemple :

- Chaque entreprise placée au long du circuit de production peut se faire rembourser la TVA payée sur ses consommations intermédiaires. Cela revient à dire que l'entreprise de meubles paye ses matières premières 10 000 francs (prix HT). On dit alors que la TVA est un impôt neutre pour les entreprises, car elle n'a aucune incidence sur leurs coûts.
- Si l'on considère l'entreprise de meubles qui a versé 3 850 francs de TVA au fisc, on remarque que cette somme correspond à 19,25 %

de sa propre valeur ajoutée (30 000 – 10 000). Voilà l'explication du terme «TVA».

- L'Etat a reçu 5 775 F, soit 19,25 % du prix du produit dont le prix HT est de 30 000 F. Ce montant n'a pas été versé par le consommateur, mais par chaque entreprise située en amont (1 925 F et 3 850 F).
- Qui paye en définitive la TVA ? C'est le consommateur qui, ne vendant rien, ne peut récupérer la TVA payée sur ses achats, comme le font les entreprises. La TVA est donc bien un impôt sur la consommation.

Les retenues à la source

- Au Cameroun divers impôts sont retenus à la source tantôt par l'Etat, tantôt par le client, le fournisseur, l'employeur ou tout autre créancier, tantôt par l'entreprise.
- Les impôts retenus à la source et les circonstances de ces retenues sont énumérées ci dessous.
- **Impôts retenus à la source à l'occasion de la détermination du bénéfice fiscal :** Dans les entreprises individuelles et les sociétés en nom relevant de l'impôt sur revenu, en fin d'exercice, il convient de retenir à la source et verser à l'état au nom des associés ou de l'entrepreneur, la taxe proportionnelle (TP) calculée au taux ci-dessous :

- Bénéfice industriel et commercial (BIC) : 24.20%
- Bénéfice non commercial (BNC) : 24.20%
- Bénéfice agricole (BA) : 16.50%
- Bénéfice artisanal (BART) : 12.10%

Toutefois la somme ainsi déterminée ne saurait être inférieure à 1.1% du chiffre d'affaires annuel.

- **Impôts retenus à la source à l'occasion du règlement des factures fournisseurs :** Depuis la loi de finance 96/97, ceux qui livrent à l'état, aux collectivités publiques, aux entreprises publiques et à certaines entreprises privées dont la liste est établie par arrêté ministériel ne verront leurs factures réglées que :
 - Sous déduction d'un acompte sur IS ou sur IR (cas des entreprises individuelles et sociétés en nom) de 1.1% du montant HT de la facture.
 - Sous déduction de la TVA mentionnée sur la facture.
- **Impôts retenus à la source à l'occasion des achats ou dédouanements :**
 - Les achats et les dédouanements effectués par les commerçants et les revendeurs qu'ils soient déclarés ou non donnent lieu à la perception d'une retenue de 1%.
 - Le prélèvement de 1% sur les achats constitue une avance sur les impôts définitivement du par l'acheteur (avance sur IS ; IRPP ; TVA etc.)
 - Celui qui a payé en amont le prélèvement de 1% sur les achats peut les déduire de l'acompte mensuel d'IS de 1.1% du chiffre d'affaires. Le prélèvement de 1% sur les achats se paie trimestriellement, les 20 premiers jours du mois qui suit le trimestre.
- **Les impôts retenus à la source sur salaires :** A l'occasion des paiements des salaires, les entreprises doivent retenir à la source les impôts ci dessous :
 - L'IRPP
 - La contribution de crédit foncier : 1% du salaire
 - La taxe communale (TC) : suivant barème (pour un foyer donné, la taxe communale ne doit pas retenue qu'au chef de famille.

- La redevance audio visuelle (RAV) (voir barème). Cette retenue ne s'effectue que sur les salaires de plus de 50 000F
- **Les retenues à la source lors du paiement des revenus des capitaux mobiliers :** Les produits des actions et parts, les revenus des obligations, les revenus des créances et dépôts et comptes courants, les intérêts de bons de caisse subissent avant d'être payés une retenue à la source de 16.5%.
- **A L'occasion du paiement de certains revenus à des personnes situées hors du Cameroun :** Les entreprises situées au Cameroun devront effectuer une retenue à la source de 16.5% lors du paiement des revenus ci-dessous à des personnes physiques ou morales situées hors Cameroun : droit d'auteur ; vente ou location de licence ; brevet, marque de fabrique ; procédé ou formules secrètes ; locations ou droit d'utilisation des films cinématographiques ; rémunérations pour études ; assistance technique, financière comptable etc. Le reversement doit être effectué dans les 15 jours qui suivent le paiement des revenus.
- **Les retenues à la source à l'occasion du paiement des loyers :** La personne qui paie les loyers doit effectuer une retenue de 5 % au profit du fisc. Cette retenue constitue une avance sur les impôts du bailleur, avance que ce dernier déduira de ses impôts de fin d'année. Sont concernés : les loyers des biens meubles et immeubles (il faut exclure les loyers issus des opérations de crédits bail). La retenue de 5 % n'est due que si loyer est effectivement payé.
- **A l'occasion du paiement de la patente :** Il est retenu à toute personne morale ou physique redevable de la patente une redevance audiovisuelle (RAV). La RAV des patentables est perçue par le fisc en même temps que le paiement de la patente. Elle est un élément du titre de patente délivré aux contribuables. La RAV est déductible des impôts dus en fin d'année pour le contribuable.

Obligations comptables

- **Entreprises obligées de tenir une comptabilité.** Les entreprises ci-dessous sont tenues de mettre en place une comptabilité générale :
 - Les entreprises relevant du droit commercial,
 - Les entreprises publiques et para publiques,
 - Les entreprises d'économie mixte,
 - Les coopératives,
 - Les entreprises produisant des biens et services (à but lucratif ou non, à titre principal au accessoires) lorsque les actes sont répétitifs, à l'exception des entreprises soumises aux règles de la comptabilité publique.
- **Choix d'un système comptable.** Le système comptable OHADA prévoit 3 systèmes :
 - Le système normal
 - Le système allégé
 - Le système minimal de trésorerie

N.B. : Toute entreprise relève du système normal, sauf exception due à sa taille. L'appartenance à un système dépend du type d'entreprise et du chiffre d'affaires. (Voir tableau ci après)

SYSTEME COMPTABLE EN FONCTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

| ENTREPRISES | CHIFFRE D'AFFAIRES | SYSTEME MINIMAL DE TRESORERIE | SYSTEME ALLEGE | SYSTEME NORMAL |
|---|---|-------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Négoce | 0 à 30 000 000 30 000 001 à 100 000 000 100 000 001 et plus | Oui Non Non | Possible Oui Non | Possible Possible Oui |
| Entreprises artisanales et assimilées | 0 à 30 000 000 30 000 001 à 100 000 000 100 000 001 et plus | Oui Non Non | Possible Oui Non | Possible Possible Oui |
| Entreprises de services | 0 à 30 000 000 30 000 001 à 100 000 000 100 000 001 et plus | Oui Non Non | Possible Oui Non | Possible Possible Oui |
| Entreprises citées ci-dessus qui le souhaitent et toutes les autres entreprises | Quel que soit le chiffre d'affaires | Non | Non | Oui |

- **Livres comptables obligatoires.** Tout commerçant, personne physique ou morale doit tenir :
 - Le livre journal,
 - Le livre d'inventaire : livre sur lequel sont recopiés le bilan, le compte de résultat, ainsi que le résumé de l'opération d'inventaire,
 - Le grand livre,
 - Une balance générale.

N.B : Le livre journal et le livre d'inventaire doivent être cotés et paraphés par le Président de la juridiction compétente, ou par le juge délégué à cet effet, ils doivent être tenus sans blanc ni rature et toute correction doit s'effectuer avec l'inscription des nombres négatifs. Ils doivent mentionner le numéro d'immatriculation au registre de commerce.
- **Etats financiers obligatoires.** A la clôture de chaque exercice, le gérant ou le conseil d'administration établit et arrête les états financiers de synthèse conformément aux dispositions de l'acte uniforme.
- En règle générale, il faut produire le bilan, et selon le système auquel l'on appartient, il faudra produire les états ci-dessous :
 - Système normal : Bilan, compte de résultat, TAFIRE (Tableau Financier de Ressource et d'Emploi), l'Etat annexé, un Etat supplémentaire statistique.
 - Système allégé : Bilan, compte de résultat, et état annexé simplifié.
 - Système minimal de trésorerie : Etat de recette et dépenses.
- **Valeur probante de la comptabilité :** Toute entreprise qui applique correctement le Système Comptable OHADA est réputée donner dans ses états financiers, l'image fidèle de la situation de ses opérations.
- Une comptabilité tenue par un comptable agréé U.D.E.A.C. est réputée probante dès lors que le chiffre d'affaires est inférieur à 250 millions. Dans les autres cas, elle devra être certifiée par un expert comptable agréé en U.D.E.A.C. inscrit au tableau de l'Ordre, ou être validée par un Centre de Gestion Agréé.

Rappel sur la notion d'amortissement

- Les amortissements constatent la perte irréversible des biens qui se déprécient à cause du temps, de l'usage, du progrès technique, du marché, etc. les dotations aux amortissements sont des charges non suivies de dépenses, contrairement aux frais (toujours suivis d'une dépense correspondante).
- Les amortissements (au cas où la société dégagerait une capacité d'autofinancement suffisante) permettent de reconstituer les capitaux investis. Amortir, c'est répartir le coût du bien sur la durée probable d'utilisation. Le coût du bien c'est la différence entre son coût d'entrée et sa valeur résiduelle prévisionnelle.
- L'entreprise établit un plan d'amortissement, plan qu'elle doit réviser dès que l'environnement économique se modifie de manière significative.
- Dans chaque pays, le fisc communique pour les différents biens amortissables, des taux et des méthodes d'amortissement à pratiquer.
- L'entreprise, si elle estime que ces normes administratives aboutissent à des amortissements insuffisants, peut pratiquer des amortissements supérieurs, à condition de réintégrer le surcroît d'amortissement ainsi pratiqué dans la base imposable.
- Le taux et la durée d'amortissement devraient donc être fixés en fonction des conditions d'utilisation réelle, de l'obsolescence, de l'évolution du marché
- Un bien complètement amorti, mais toujours utilisé par la société doit continuer à figurer au bilan. Une immobilisation qu'on désire mettre au rebut ou qu'on désire revendre en seconde main doit être préalablement amortie.

TITRE III – OUTILS DE GESTION

«Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va»

SENEQUE

«L'entreprise est comme ta plantation : elle te nourrit si tu la soignes...»

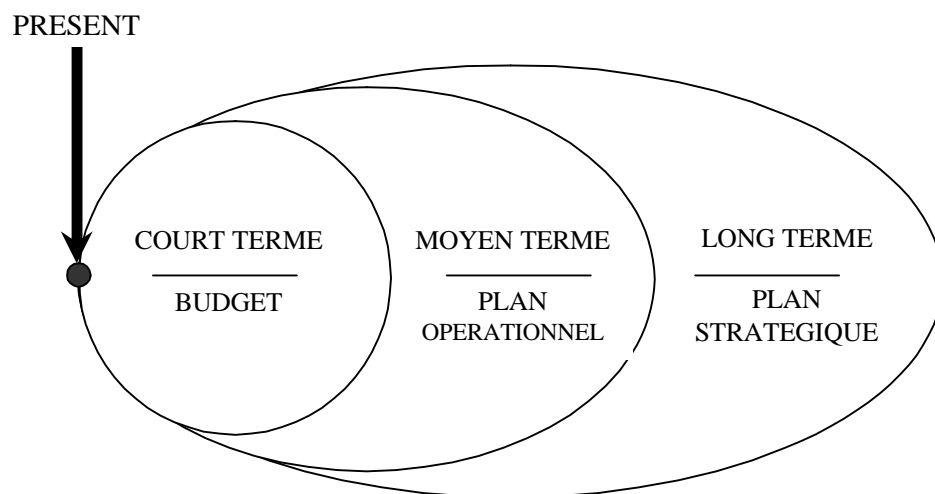
Dirigeant d'Entreprise Ivoirien

- S'agissant de la gestion des entreprises, qu'est-il demandé à un responsable d'entreprise ? De manière concrète quel est son rôle ?
- Son rôle pourrait être résumé de la façon suivante : ETRE EFFICACE FACE A DES OBJECTIFS DEFINIS.
- Cette efficacité peut s'entendre suivant trois grands axes :
 - Efficacité par rapport au marché et clients : les critères d'efficacité qui peuvent être retenus dans ce contexte sont
 - Avoir de bons produits, tant d'un point de vue qualité que fiabilité
 - Posséder une gamme de produits qui répond à des clientèles précises
 - Livrer selon les quantités demandées
 - Livrer en respectant les délais prévus
 - Vendre ses produits à des prix compétitifs
 - Organiser la distribution par une implantation judicieuse
 - Avoir un service après-vente efficace...
 - Efficacité par rapport aux actionnaires et dirigeants : Pour ceux-ci, un responsable efficace sera celui qui
 - Saura générer un résultat
 - Maintiendra ou renforcera la pérennité de l'entreprise
 - Efficacité par rapport aux salariés. Il est demandé aux responsables dans ce contexte de maîtriser les problèmes sociaux de l'entreprise :
 - Savoir s'entourer de personnel compétent
 - Obtenir un rendement optimal
 - Entretenir et développer un climat social satisfaisant par des rémunérations motivantes, la sécurité de l'emploi, des perspectives d'évolution de carrières attrayantes...
- Cette efficacité des responsables sera évaluée en terme de RENTABILITE.
- Cette rentabilité, par opposition au gaspillage, correspond à une production optimum en quantité, prix, délai et qualité avec une utilisation optimum des facteurs de production (capital, travail).
- Une gestion sera donc efficace lorsqu'elle sait mobiliser et maîtriser les ressources humaines, matérielles et financières afin d'atteindre les objectifs à court terme qui ont été définis dans le cadre de la stratégie à long terme de l'entreprise.
- Gérer c'est donc :
 - Prévoir : Déterminer le changement
 - Décider : Se fixer des objectifs
 - Agir : Réaliser
 - Mesurer : Etre informé avant qu'il ne soit trop tard
 - Contrôler : Réagir à temps

- Gérer c'est également :
 - Développer une attitude prévisionnelle, c'est-à-dire apprendre à ne pas regarder dans le rétroviseur pour ne pas être pris au dépourvu.
 - Développer la volonté d'atteindre ses objectifs : pour cela, il faut développer la volonté de maîtriser la gestion dont on a la charge.
- Maîtriser la rentabilité, la gestion, c'est contrôler les réalisations à temps par rapport à des objectifs cohérents et pertinents préalablement définis compte tenu de quatre points-clés coût, délai, quantité, qualité ; avec la volonté de prendre les mesures de corrections qui s'imposent. En pratique, le responsable devra suivre de près les points clés essentiels suivants :
 - Evolution de son chiffre d'affaires
 - Evolution de sa part du marché
 - Analyse périodique de ses forces et ses faiblesses vis à vis de ses concurrents
 - Suivi de l'évolution de son carnet de commandes
 - Connaissances des dépenses de fonctionnements...
- En définitive, il apparaît que pour asseoir une gestion efficace, c'est-à-dire rentable, le manager a d'important besoins en informations précises et détaillées qu'il doit satisfaire pour mettre en œuvre une démarche prévisionnelle, qui découle naturellement d'une attitude prévisionnelle qu'il développe et de sa volonté d'atteindre ses objectifs.
- La démarche prévisionnelle a donc pour objectif de définir la cible, le résultat que l'on souhaite atteindre. Elle utilise deux types d'outils : les outils de prévision et les outils de suivi des résultats.

LES OUTILS DE PREVISION

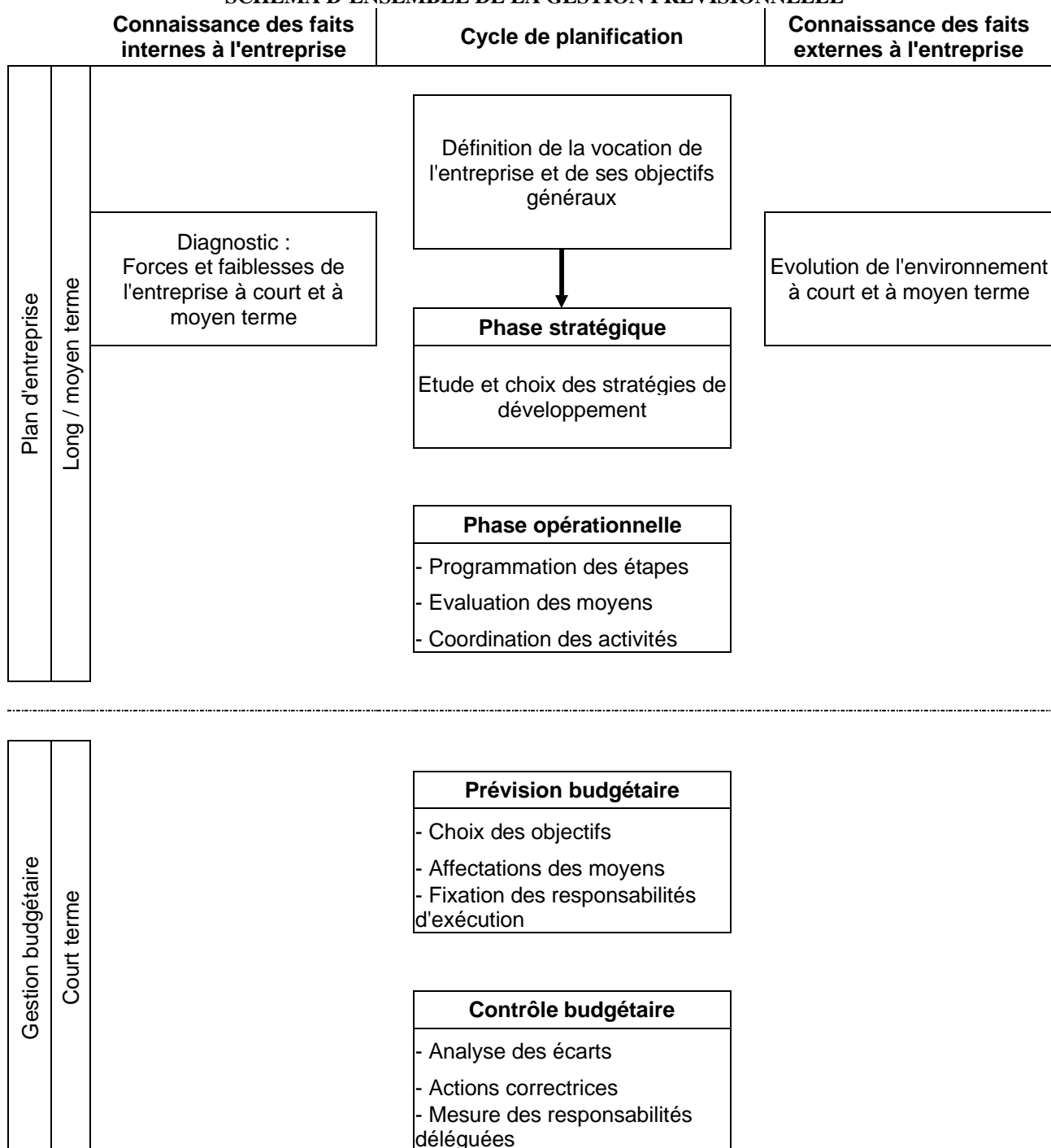
- L'objectif est d'arriver à déterminer l'évolution prévisible de l'environnement pour tracer les voies d'un développement pertinent, c'est-à-dire adapté à l'entreprise, à ses moyens de production et à son environnement.
- Trois outils sont employés : le plan stratégique, le plan opérationnel et le budget.



- Chacun des objectifs partiels doit contribuer à atteindre les finalités retenues. On définit ainsi un ensemble hiérarchisé de buts partiels interconnectés dans le temps, c'est à dire planifiés pour des périodes différentes.

- La stratégie d'une entreprise doit aussi intégrer le quotidien. Pour intégrer donc le quotidien et son évolution dans la décision stratégique, il faut une décision participative impliquant ceux qui connaissent le détail et peuvent agir sur lui : c'est une décision pluridisciplinaire et pluriniveaux.
- Autrement dit, le système de gestion prévisionnelle recouvre l'ensemble des activités de tous les secteurs de l'entreprise, sans se limiter aux aspects financiers, et établit la synthèse des objectifs choisis et des moyens à mettre en œuvre.

SCHEMA D'ENSEMBLE DE LA GESTION PREVISIONNELLE



Le plan stratégique

- Il vise le long terme, généralement 5 ans. Son contenu est qualitatif : il décrit les grands caps que se fixe l'entreprise.

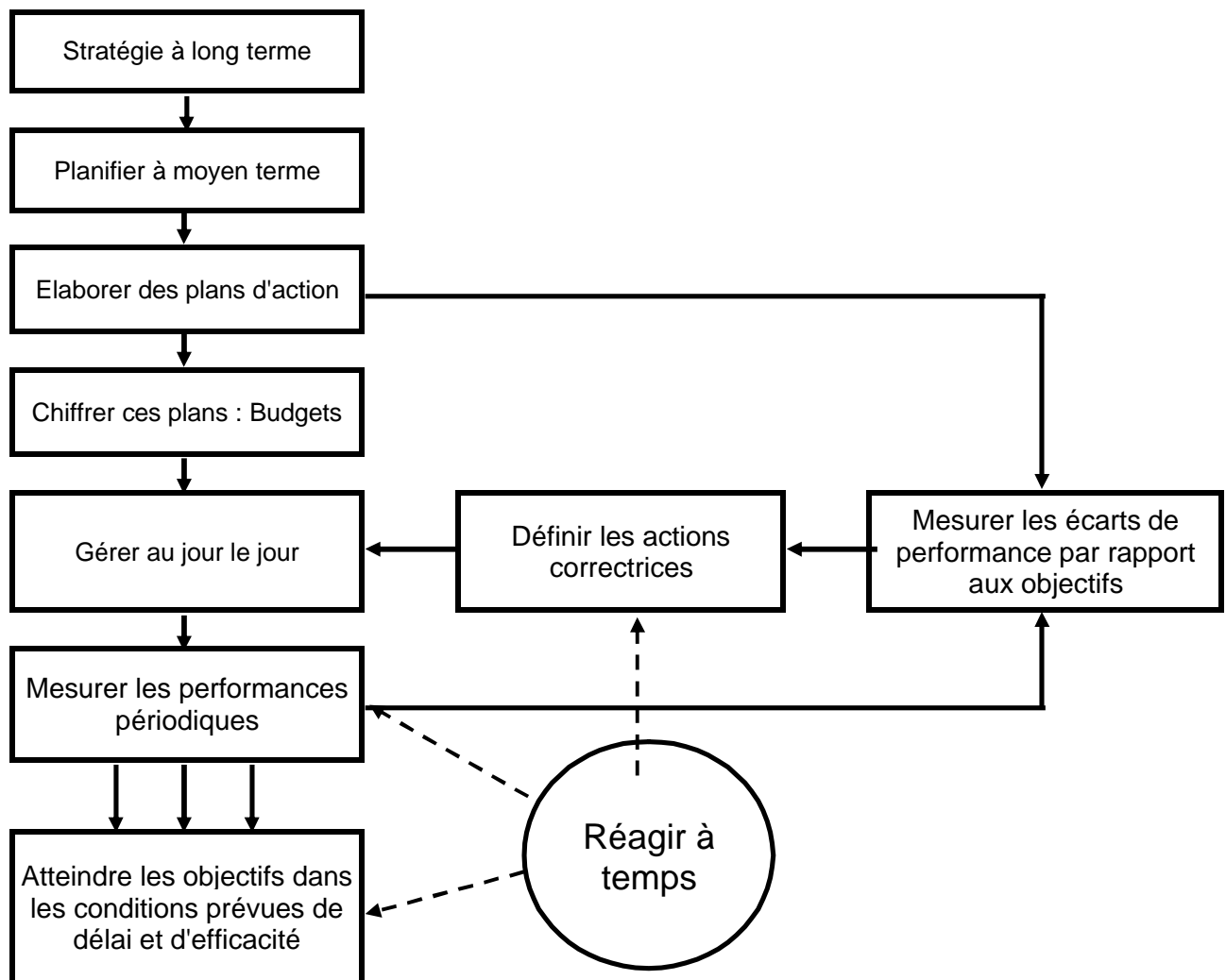
Le plan opérationnel

- Il repose sur des objectifs à moyen terme (environ trois ans). Il est - contrairement au plan stratégique – quantifié en terme de compte d'exploitation et bilans prévisionnels. Les coûts, les marges, les chiffres d'affaires par famille de produits, grande division ou, branche sont déterminés.

Le budget

- Il est axé sur le court terme : un an. Comme le plan opérationnel, il est une traduction chiffrée des objectifs. Il est quantifié en valeur et en volume mais plus détaillé :
 - Dans le temps puisqu'il est mensualisé
 - Dans l'espace car il peut être établi :
 - Par produit
 - Par service ou centre de responsabilité
 - Par nature : investissements, trésorerie...

SCHEMA GLOBAL DU PROCESSUS BUDGETAIRE



LES OUTILS DE SUIVI DES RESULTATS

- Mettre en place des outils de prévision sans suivre les résultats ne sert à rien. Il est donc indispensable de mesurer les performances réalisées aux prévisions pour pouvoir décider des actions correctrices qui permettront d'atteindre malgré tous les objectifs que l'entreprise s'est fixés.

- Le suivi s'effectue donc d'abord par rapport au plan d'action qui comme on l'a vu a une valeur plus importante. En effet, son exécution permettra non seulement de faire le point entre les réalisations et les prévisions, mais également et surtout de savoir si l'on est sur la bonne voie pour atteindre les objectifs finaux.
- Deux outils sont à la disposition des gestionnaires : la comptabilité analytique et le tableau de bord.

La comptabilité analytique :

- La comptabilité analytique est fondamentalement différente de la comptabilité générale. En effet, cette dernière comme nous l'avons vu, a pour caractéristique première d'être un instrument de preuve et de contrôle vis à vis des tiers. De ce fait les informations données par la comptabilité générale répondent plus aux besoins d'informations des tiers qu'à ceux des responsables de l'entreprise.
- Ainsi, la comptabilité générale ne peut donner les informations adaptées et concrètes qui sont indispensables à une bonne gestion. Pour palier à cette insuffisance, le gestionnaire doit mettre sur pied un autre système d'information lui permettant de satisfaire ses besoins en informations détaillées et précises : la comptabilité analytique.
- La gestion analytique a donc pour objectif premier de répondre au besoin interne d'information de chaque responsable.
- Sa fonction est de connaître et mesurer les coûts et prix de revient par produit, service ou section sur des bases comparables aux budgets. Le plan de la comptabilité analytique doit être comparable avec la définition des postes budgétaires.
- Les justifications d'une comptabilité analytiques sont nombreuses :
 - Avoir un système d'information réellement adapté aux besoins des responsables ;
 - Evaluer les coûts et prix de revient des produits (notamment s'ils sont nombreux) ;
 - Décentraliser la gestion en créant des centres de responsabilités ;
 - Rechercher une réduction des coûts ;
 - Améliorer l'efficacité du processus budgétaire...
- Les informations fournies par la comptabilité analytique sont mensuelles pour permettre aux responsables de prendre les décisions à temps.
- Cependant, dans la réalité, les résultats analytiques ne sont généralement disponibles qu'un mois ou deux après la fin de la période à analyser. Pour remédier à cet inconvénient dû au temps, on utilise les tableaux de bord.

Le tableau de bord :

- C'est un outil de gestion et d'action en temps réel. Il est :
 - Très rapide : il donne des résultats réels 5 à 10 jours après la fin du mois. Bien entendu ce sont des approximations donnant des ordres de grandeurs.
 - Très synthétique : il ne s'encombre pas d'informations détaillées : il ne retient que les points clés essentiels des objectifs assignés.
 - Très fréquent : il est régulièrement mis à jour, même à l'intérieur d'un mois.
- Ces deux outils permettront au gestionnaire de mesurer ses performances (réalisations) et de déterminer les écarts qui en découlent par rapport aux prévisions (objectifs du plan et budgets).
- Ainsi, la comptabilité analytique système d'information par excellence du gestionnaire, procurera à ce dernier l'information dont il a besoin pour son évaluation.
- La mise en forme de cette information se fera sous forme de tableau de bord, véritable outil de synthèse qui met en évidence les indicateurs de performances de l'entreprise et permet d'en mesurer les écarts, à partir naturellement des autres outils (notamment les budgets).

La mesure des écarts de performance

- Les mesures des réalisations sont exprimées dans les mêmes termes que les objectifs du plan d'action et le budget : elles doivent avoir la même présentation (par poste et dans le temps). Ceci suppose bien entendu que la structure de la gestion analytique soit organisée sur le même module que celui du plan d'action et du budget.
- Les écarts de performance peuvent signifier :
 - Une évolution défavorable : il s'agira ici de définir des actions de redressement ;
 - Une tendance positive : dans ce cas, il est question de consolider l'évolution favorable.
- Les mesures de performances prendront deux formes :
 - Les mesures de performance en termes physiques : cette analyse est basée sur le contenu du plan d'action ; elle permettra de dégager les mesures suivantes :
 - Quantités et volumes traités,
 - Productivités,
 - Part de marché,
 - Satisfaction de la clientèle,
 - Taux de rebuts, de déchets,
 - Indice de qualité...
 - Les mesures de performance en termes monétaires : cette analyse met en parallèle les données de la comptabilité analytique et celles des budgets :
 - Chiffres d'affaires,
 - Coûts et prix de revient,
 - Consommation de matières premières,
 - Niveau d'activité,
 - Evolution des prix,
 - Evolution des charges de structures,
 - Rentabilité des investissements
 - Evolution de la trésorerie,
 - Résultats...
- Cette étape de mesure est une étape d'inventaire dont les résultats sont présentés périodiquement sous forme de tableau de bord au gestionnaire. Elle précède l'étape de réflexion et d'investigation à savoir la phase d'identification des causes des écarts significatifs.

Identification des causes des écarts

- C'est une phase de réflexion et d'investigation. Elle est fondamentale et donc suppose un travail de recherche important et complet.
- De ce fait, il n'est pas possible d'analyser tous les écarts. En pratique, c'est une gestion par exception, l'analyse concerne essentiellement les écarts importants, sélectionnés selon l'analyse de Pareto (règles de 80-20 ou ABC). A titre d'exemple, on peut centrer l'analyse sur les produits faisant le chiffre d'affaires le plus important.
- Bien entendu, pour que la démarche prévisionnelle soit optimale, il est souhaitable de voir ces cinq outils fonctionner ensemble.
- Dans le cas où aucun de ces outils ne serait déjà utilisé, et qu'une volonté de suivre une démarche prévisionnelle se fait jour, il est indiqué de remonter la chaîne de ces outils en commençant par la mise en place de tableaux de bord, puis d'une comptabilité analytique, puis de budgets, etc...