



Institut
Mines-Télécom

GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE

Intervenants :

Philippe CASTELNAU

Télécom École de Management

Mail : Philippe.Castelnau@telecom-em.eu

Mohamed-Karim ABDELLAOUI, PhD

Université de Strasbourg

TEM/TSP

Mél : mk.abdellaoui@gmail.com

Plan du cours

1

Introduction générale: objectifs de la gestion économique

2

Analyse du bilan

3

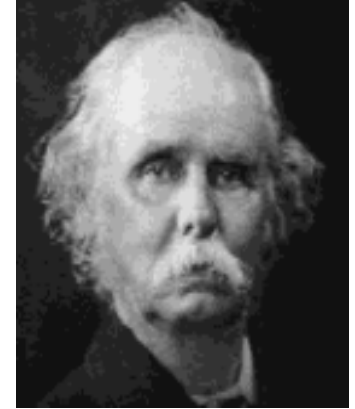
Analyse du compte de résultat

Introduction générale: objectifs de la gestion économique

- **1- définitions de base**
- **2- Les agents économiques**
- **3- Le système de marché et ses structures**
- **4-Dépassement de la vision traditionnelle et enjeux managériaux**

- Le terme “économie” provient du grec *oikonomia*:
oikos, la maison ou le domaine,
nomos, l'administration ou la gestion
- L'économie est l'art de l'administration (des biens ou du patrimoine) de la maison

Alfred Marshall



- ⊙ La gestion économique est l'étude de l'humanité dans les affaires ordinaires de la vie.

Elle est donc:

- l'étude de la richesse;
- l'étude de l'homme".

Environnement et décisions

⊙ L’“économie politique”, provenant de *oikos nomos polis* où *polis* désigne la cité,

⇒ renvoie donc à l’art de la gestion ou d’administration de la cité

⇒ La politique économique désigne:

- un ensemble de décisions
- Décideurs: les pouvoirs publics afin d’atteindre,
- Moyens: utilisation de divers instruments,
- Objectifs: concernant la politique économique.

Lionel Robbins



⊙ La gestion économique est

“la science qui étudie le comportement humain comme une **relation entre des fins et des moyens rares** qui ont des usages alternatifs”.

- ⊙ Les grands objectifs de la politique économique sont:
 - la solidarité,
 - la justice sociale,
 - l'amélioration des niveaux de vie.

- ⊙ Les objectifs de la gestion économique visent à traduire ces finalités macroéconomiques dans des grandeurs mesurables (**agrégats économiques**):
 - le taux de croissance,
 - le taux de chômage,
 - le PIB et revenu par tête...

- ◎ Les principaux objectifs sont relatifs sont résumés par Kaldor dans le **carré de compétitivité**
 - l'emploi,
 - la croissance,
 - la stabilité des prix,
 - l'équilibre de la balance extérieure.

■ La gestion économique nécessite d'étudier les choix que les agents économiques effectuent.

■ Pourquoi des choix?

❖ notion de rareté: les ressources sont *rare*s et on doit donc les utiliser à bon escient

❖ Les choix face à la variété: le consommateur doit choisir entre les diverses utilisations de ses ressources / les producteurs doivent choisir entre les diverses méthodes possible de production

❖ L'État doit choisir que faire de ses ressources

▪

- ◎ Objectifs: Analyser le processus décisionnel:
 - production de biens et services
 - la formation de la richesse,
 - distribution de la richesse.
- ◎ les déterminants des différents modes de production:
 - la fonction de production
 - mesure (rendements, productivité) au niveau microéconomique.
- ◎ Identifier les structures de marché:
 - enjeux stratégiques
 - impact de bien-être et de coûts-avantages.

- ⊙ Identifier les outils de mesure ou d'appréciation pour suivre l'évolution dans le temps des décisions stratégiques des firmes, de l'espace économique de référence.
- ⊙ Enjeux opérationnels des décisions stratégiques (ressources, combinaison, équité dans la distribution du revenu) et la performance des marchés (stabilité des prix et niveau d'emploi).
- ⊙ Analyser les déterminants de la formation des prix/ajustements stratégiques induits aussi bien chez les producteurs que les consommateurs.

Complexité des échanges modernes:

⊙ Complexité des transactions:

- chacun d'entre nous constitue une infime partie des échanges (achats/ventes) qui ont lieu quotidiennement;
- ces échanges portent sur des marchandises de toute sorte:
 - périssables (fleurs, fruits, légumes...),
 - matérielles (acier, machines...),
 - biens manufacturés (lave-linges, postes TV...).

–La destination finale des biens est multiple:

- directement vers les consommateurs
- vers d'autres entreprises qui ont besoin de ces biens pour en produire d'autres qui seront à leur tour vendus.

–Les ventes de l'ensemble de ces biens s'effectuent soit sur le **marché domestique**, soit sur le **marché extérieur**.

Différents types d'agents:

De nombreux agents travaillent: ils dépensent leur temps dans l'activité de production ci-dessus;

Ils obtiennent une rémunération qu'ils dépensent pour acheter d'autres biens que d'autres agents produisent

D'autres agents sont propriétaires de firmes: ils emploient des travailleurs qui les aident dans de nombreuses activités telles que importer des biens, concevoir des produits, vendre des produits ou les transporter.

La rémunération de ces entrepreneurs est le **profit** que dégage l'entreprise.

- ◎ La gestion économique apparaît naturellement:
comprendre l'organisation de cet ensemble complexe
d'échange sur le marché
- ◎ Qui coordonne l'ensemble de tous ces efforts de
production ?
- ◎ Qui fait en sorte d'assurer que toutes ces activités
soient cohérentes entre elles:
 - ceci procure des emplois pour produire ce que
veulent les agents et
 - ceci permet de livrer des marchandises de façon
adéquate, c'est-à-dire là où ces produits sont
demandés ?

L'auto-organisation du marché.

- ◎ La réponse de la science économique est **PERSONNE**.

La grande découverte des économistes est qu'une économie fondée sur les échanges au sein d'un marché libre est auto-organisée.

- ◎ Un ordre social naturel.

- les agents économiques suivent leurs **propres intérêts** (faire le mieux et le plus profitable pour eux-mêmes);
- ils réagissent au **prix** qui est une **incitation forte** pour eux dans un marché **ouvert et libre**.

- ⊙ Tout cela crée un ordre social naturel: des milliards de millions de transactions et d'activités se rencontrent pour produire des choses que les gens veulent dans la limite des ressources disponibles.
- ⊙ Adam Smith est le père fondateur de cette analyse. Les échanges entre les agents ne se fondent pas sur le bénévolat mais sur les intérêts propres des agents.
Il souligne que ce qui motive avant tout les agents **c'est leur propre intérêt**. Ceci est le fondement de l'ordre économique.
- ⊙ **Attention** Smith ne dit pas que le bénévolat et l'altruisme ne sont pas une chose importante. Au contraire de nombreux passages y font référence.

Efficacité de l'organisation.

- ◎ L'autre découverte importante des économistes est que cet ordre économique permet un ordre social **spontané** et **efficace**.
- ◎ La main invisible de Smith: le comportement des agents est guidé par une main invisible (qui n'est pas un phénomène surnaturel de l'activité économique). Elle retranscrit sa «surprise» de voir l'émergence de cet ordre naturel suite à la multitude de décisions individuelles.

Explication: tous les individus sont face à un même ensemble de prix qui sont déterminés sur le marché et qui prennent compte de toutes les contraintes existantes, notamment la rareté et l'abondance.

- ◎ Le terme “capitalisme” désigne couramment un régime de fonctionnement de l'économie fondé sur:
 - La propriété privée des moyens de production,
 - La liberté d'entreprendre et liberté des échanges,
 - Le salariat ou le marché du travail,
 - La recherche du profit,
 - L'accumulation du capital.



	Type de capitalisme	Principales sources de valeur	Type de contrôle
1600	Mercantile	Or	Mercantile
1750	Foncier	Terre	Fam. / Pat.
1850	Industriel	Machines	Mercantile
2000	Financier	Actifs financiers	Actionnarial

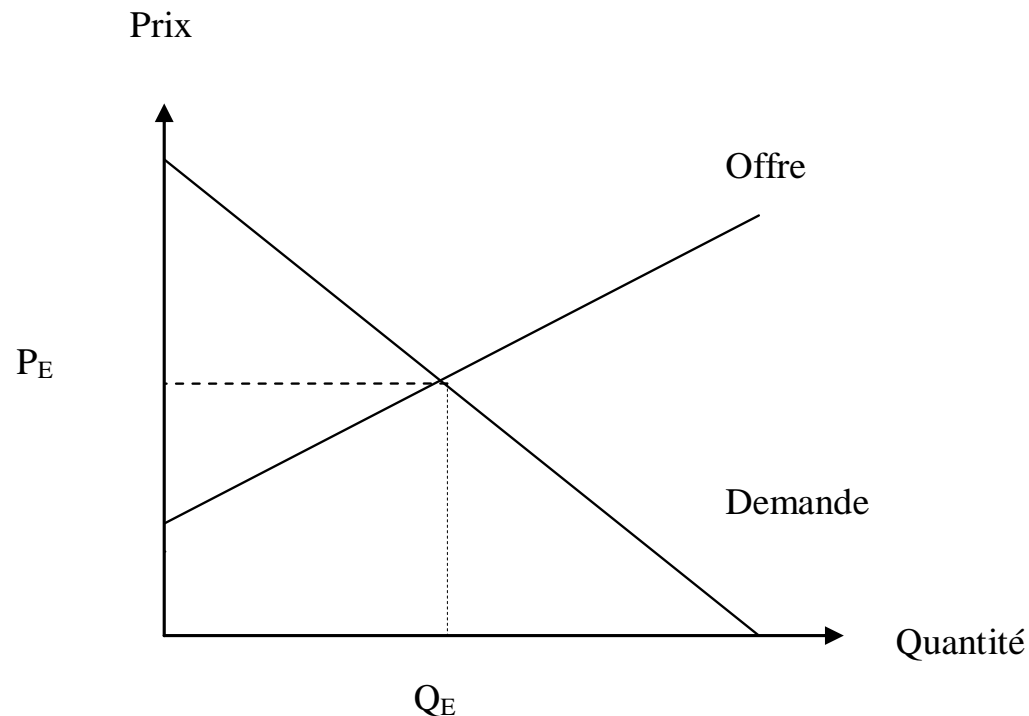
L'économie de marché comporte des vertus, au regard de ses postulats théoriques:

- la souveraineté du consommateur,
- la maximisation des profits par les entreprises,
- la libre concurrence sur les biens et les facteurs.
- implicitement, le consommateur est bien renseigné sur les prix et la disponibilité des biens et il est rationnel dans sa décision d'achat.
- On minimise l'importance des «externalités», c'àd que la production d'un bien n'a pas un effet défavorable sur d'autres biens.
- On suppose qu'il n'y a pas de biens publics qui seraient défavorables à l'appropriation de la consommation.

- ⊙ L'expression clé du marché libre est «l'ajustement par les prix».
- ⊙ Les différentes transactions économiques peuvent être effectuées sur un **marché réel**, concret (physique) ou **abstrait** (théorique).
- ⊙ Le marché apparaît comme un front (lieu de combat), ou une frontière où se rencontrent des vendeurs potentiels (**Offre**) et des acheteurs potentiels (**Demande**).
- ⊙ L'échange signifie que toute demande est une **offre réciproque** et que toute offre est une **demande réciproque**.
- ⊙ Un demandeur de biens offre de la monnaie et un offreur de biens est un demandeur de monnaie.

- ◎ Passer un contrat c'est fixer les conditions de l'échange:
 - déterminer le prix de l'unité de marchandise,
 - déterminer les quantités fournies,
 - déterminer la nature des moyens de paiements,
 - déterminer la date de la livraison et la date du paiement.
- ◎ La détermination du prix des biens et des services, d'une part, et des quantités à échanger d'autre part dépend de la **structure du marché**. La nature de cette structure dépend :
 - de l'atomicité du marché,
 - de l'homogénéité de l'offre,
 - de la transparence versus opacité du système d'information du marché.

Le prix du marché est le résultat de la confrontation de l'offre et de la demande



☉ L'expression clé du marché libre est «l'ajustement par les prix ».

Ainsi, tout déséquilibre qui affecterait le marché, tant le marché des biens que le marché des facteurs, pourrait être réduit par une **variation des prix**.

☉ Ce mécanisme garantit que l'objectif d'allocation efficace des ressources est généralement atteint.

→ en effet, lorsque la demande d'un bien augmente, son prix se relève, ce qui incite les entreprises à en accroître la production par souci de **rentabilité**.

→ l'inverse se produit lorsqu'il y a une chute de la demande.

⇒ **Conséquences:**

- le système ne produit que les biens dont les consommateurs veulent.
- L'économie de marché favorise largement l'efficacité technique. En effet, l'impératif du profit à maintenir conduit les entreprises à minimiser les coûts de production et donc à améliorer constamment la productivité.
- Il en découle une meilleure méthode de production, d'adaptation technologique, ce qui stimule la croissance.
- Quant à l'objectif de PE, le marché libre est tel que tout chômage se corrige par une baisse du prix du travail, en l'occurrence **le salaire**.

Conclusion 1: L'objectif global de la gestion économique

Il est que les hommes puissent s'organiser de manière à produire et distribuer les biens et services **rare**s destinés à satisfaire leurs **besoins**.

Conclusion 2: Le comportement des hommes

Les agents peuvent avoir les comportements :

- affectifs;
- calculés, rationnels.

L'un des sens populaires du verbe calculer est « *ne dépenser qu'à bon escient* ».

Conclusion 3: De la rareté à la science des « choix »

- ⊙ L'économie s'intéresse donc à la façon dont les hommes s'organisent pour satisfaire leurs besoins dans un monde de «rareté des ressources».
- ⊙ Autrement dit, la nature ne fournit pas gratuitement (càd sans effort des hommes) et en quantité illimitée tout ce dont les hommes ont besoin.
- ⊙ Cette analyse est transposable à la société toute entière. On appelle «**système de gestion économique**» ou «**mode de production**», la manière d'organiser la société sur le plan économique.

Conclusion 4: Les facteurs de production

- ◎ Dans le domaine (on dirait aujourd'hui l'*entreprise*), on produit.

Cette production consiste à obtenir des biens plus utiles (i-e les plus aptes à satisfaire les besoins humains) par la **combinaison d'éléments**.

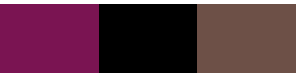
Certains facteurs de production sont faciles à identifier et à représenter; d'autres le sont moins.

Les facteurs de production

Certains facteurs de production sont faciles à identifier et à représenter:

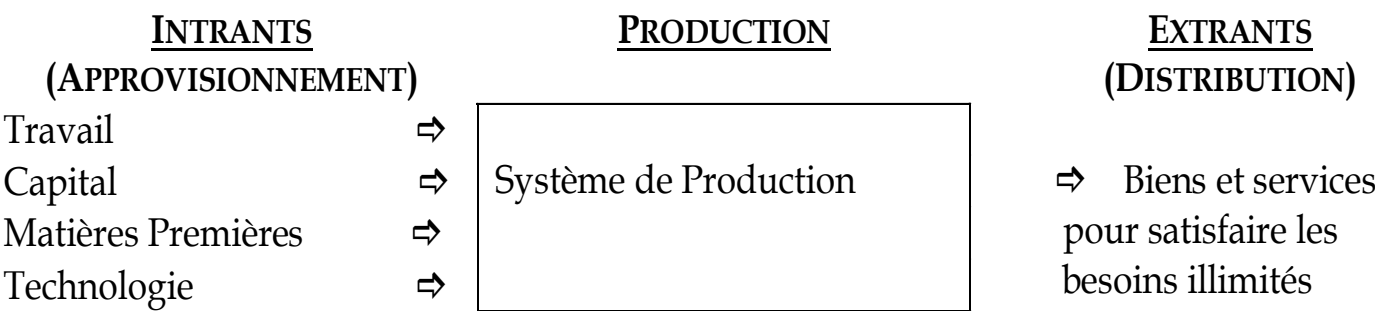
- les moyens **matériels et techniques** (le capital) et leurs évolutions.
- le **travail** des hommes;
- les **éléments naturels**: l'espace, les matières premières minérales, végétales ou animales, l'énergie naturelle ou primaire;

D'autres le sont moins: le management, par exemple, est difficile à représenter.



L'activité économique consiste à utiliser des intrants ou des ressources pour produire des biens et des services.

Typologie des facteurs de production

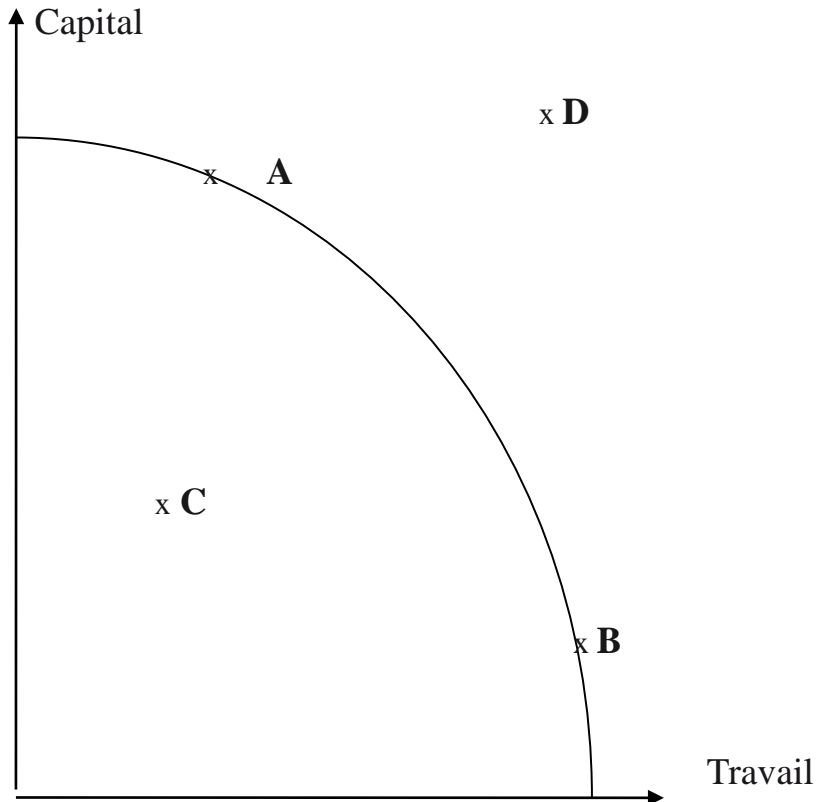


- Le travail (main-d'œuvre), le capital (machinerie, équipements, usines...), la terre ou tout autre matière première, sont en **quantité limitée** alors que
- **les besoins humains** à satisfaire sont, eux, **illimités**.



- ◎ C'est de là que résulte le problème économique dit de « rareté des ressources » et de nécessité de gestion.
En effet, si les facteurs de production sont en quantité limitée les besoins humains à satisfaire sont eux illimités.

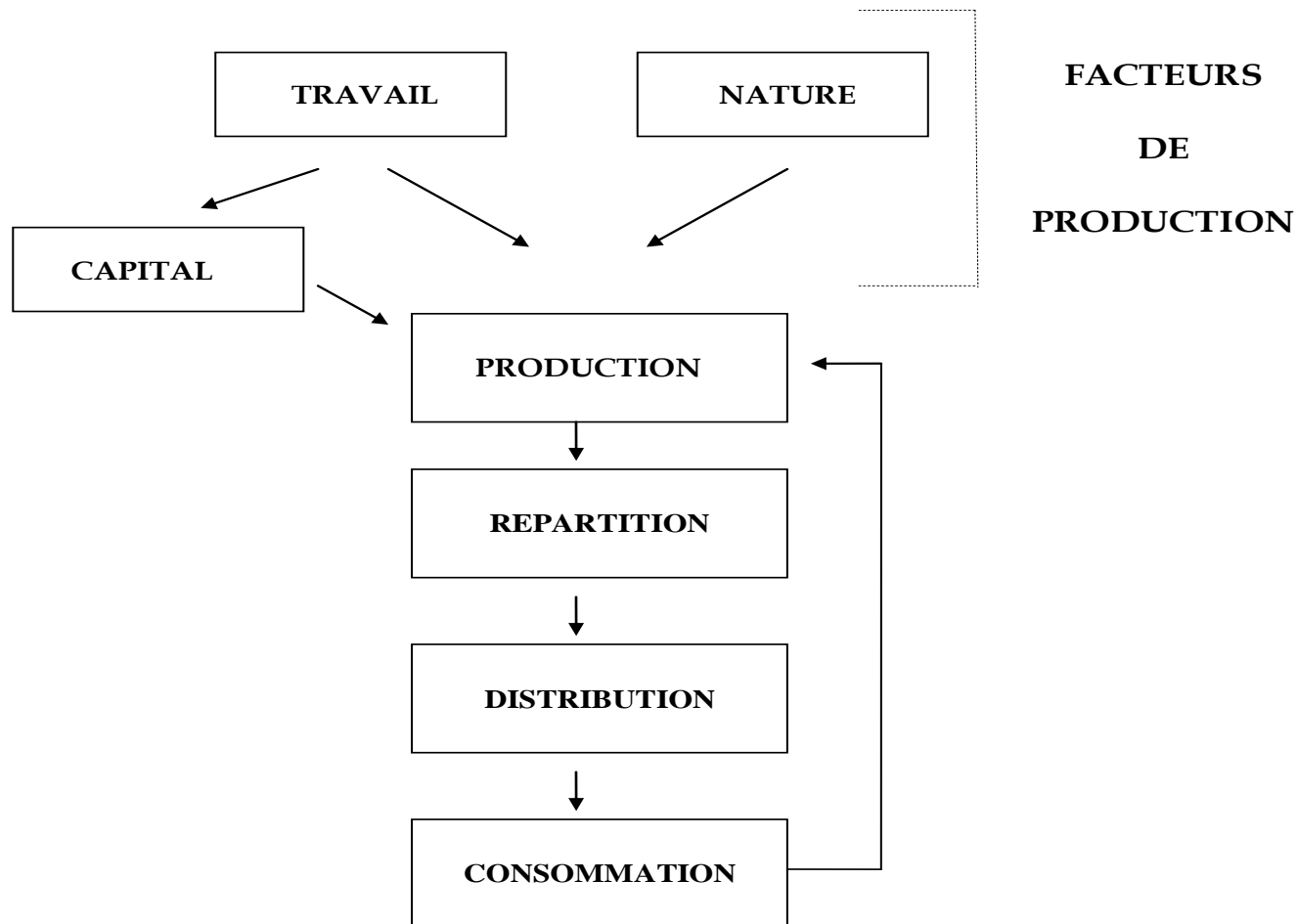
Représentation graphique des différentes combinaisons possibles des facteurs de production



- Le **point A**: représente une combinaison possible pour obtenir par exemple 100 tables en utilisant des machines et en employant des salariés.
- Le **point B**: représente une deuxième combinaison possible pour obtenir le même output.
- Le **point C**: représente une combinaison réalisable pour l'entreprise;
- Le **point D**: est une combinaison inatteignable vue la rareté des ressources à la disposition de l'entreprise.

- ⊙ Les fournisseurs de ces éléments, les **forces productives**, reçoivent la part qui leur revient dans la production.
- ⊙ Cette part, le **revenu**, résulte d'une opération de répartition.

Les actes économiques fondamentaux.



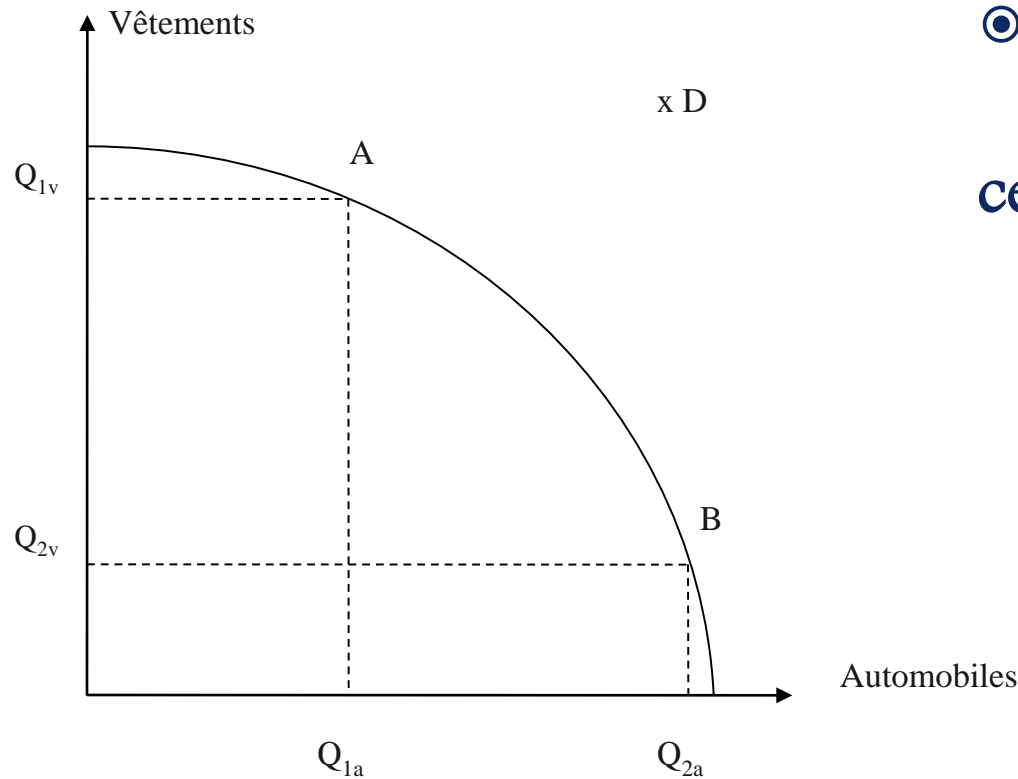
◎ La rareté des ressources a un certain nombre de conséquences :

– Elle oblige tout d’abord à faire des choix, c’est-à-dire à faire des sacrifices, à renoncer à tel projet ou à tel mode de vie. L’une des notions les plus importantes de la science économique est le

coût du sacrifice ou coût de renonciation,

coût de substitution ou encore coût d’opportunité.

Choix et coûts d'opportunité



- Le concept de coût d'opportunité exprime ce que perd l'agent lorsqu'il effectue un choix, c'est-à-dire la valeur correspondant à la possibilité qui n'est pas choisie.

- Le principe de rareté des ressources a une autre conséquence importante: il est nécessaire de viser **l'efficacité dans l'utilisation des ressources** ou d'être **productif**.

La productivité est donc liée à la notion de rareté des ressources. Devant une telle situation, la société gagnerait à observer les **principes** suivants:

- ⇒ l'efficacité dans l'allocation des ressources;
- ⇒ l'efficacité dans la combinaison ressources;
- ⇒ l'équité;
- ⇒ la stabilité des prix et du niveau d'emploi.

- ◎ 1. Les **désirs** (ou **besoins**) humains excèdent les **ressources disponibles** pour les satisfaire;
- ◎ 2. Les humains doivent faire des **choix**;
- ◎ 3. Les humains **cherchent à s'approprier les ressources rares** disponibles, ou bien les créer par leur travail;
- ◎ 4. La rareté crée la **concurrence** et justifie les **droits de propriété**;
- ◎ 5. Les ressources rares et demandées ont une **valeur élevée**;
- ◎ 6. Le **propriétaire d'une ressource** rare et demandée peut **marchander** avec des demandeurs actuels ou potentiels;
- 7. Le **pouvoir** de marchandage dépend des **alternatives possibles**.

Principe 1: Allocation efficace des ressources : produire les types de biens et services qui assurent le plus grand bien-être collectif.

- ⊙ Concrètement cela signifie que si par exemple :
 - ⊙ la **demande** de pomme de terre **est beaucoup plus grande** que celle du fromage,
→ la société devrait produire plus de pommes de terre et réduire sa production de fromage.
 - ⊙ De même, si l'on dispose de **bonnes routes** et qu'il n'y a **pas de voitures** pour y circuler,
→ cela équivaut à un **gaspillage de ressources** puisqu'elles sont concentrées dans le transport qui est le moins utilisé.

Principe 2 : Efficacité technique: produire le maximum de biens à partir de ressources limitées. L'inefficacité est synonyme de gaspillage de ressources

Il s'agit d'adapter les processus de travail afin de réduire au minimum les coûts de production.

Par exemple, dans un atelier de fabrication de chaussures, l'enjeu consiste à tirer le maximum de ce produit à partir de la main-d'œuvre et des équipements disponibles. Cependant, en aucun cas, ce principe d'efficacité technique ne doit être appliqué au détriment de conditions saines de travail.

Ainsi l'efficacité technique exige-t-elle une combinaison et un choix appropriés des ressources.

Par ailleurs, si le coût du pétrole augmente plus vite que celui de l'électricité, l'entreprise gagnerait à utiliser l'électricité.

L'évolution des prix relatifs des facteurs influe donc sur l'efficacité technique.

Principe 3 : Équité dans la distribution du revenu.

Le mot « *équité* » est difficile à préciser, car on le confond souvent avec « égalité » bien que ces deux termes soient loin d'être synonymes.

Il existe dans notre société des individus qui sont prêts à consacrer de longues heures au travail alors que d'autres consacreront plutôt leur temps aux loisirs ou au chômage, volontaire ou non.

On voit mal ainsi comment assurer un revenu égal à tous et en même temps maintenir la motivation au travail.

Principe 3 : Équité dans la distribution du revenu.

Pour résoudre la question d'équité, il ne s'agit pas d'assurer l'égalité des revenus mais plutôt de trouver les principes de base de sa répartition.

Deux approches sont souvent évoquées:

- **selon la contribution de la personne**: cette approche soulève le problème des moins nantis et de l'aide que devrait accorder la société pour réduire leur pauvreté.
- **selon ses besoins**: cette approche soulève le problème relatif à la définition du niveau des besoins et à l'incitation au travail.

Principe 4 : Stabilité des prix et haut niveau d'emploi.

L'objectif de PE est particulièrement compromis durant les périodes de récession économique, comme celles des années 1981-1982 ou depuis 2008.

Au cours des périodes de récession le taux de chômage est particulièrement élevé traînant avec lui son cortège de maux individuels et collectifs:

- la déqualification,
- la frustration,
- la diminution de la production nationale

Principe 4 : Stabilité des prix et haut niveau d'emploi.

- ◎ Un cercle vicieux s'installe où les **entreprises** disposent de la **capacité de production** mais ne peuvent **pas produire** en raison d'une **demande déficiente**, elle-même causée par le niveau élevé de licenciements.
- ◎ C'est le **paradoxe de la dépression** qui peut se résumer comme suit:
 - les usines, la main-d'œuvre, les matières premières sont disponibles,
 - l'ouvrier veut travailler,
 - le producteur veut produire...
 - ... mais la production n'a pas lieu !

Principe 4 : Stabilité des prix et haut niveau d'emploi.

- ◎ **L'inflation**, c'est-à-dire la hausse généralisée des prix a également un effet pernicieux sur l'économie. Elle affecte en effet différents groupes sociaux:
 - les retraités avec pension non indexée,
 - les couches les moins nanties de la population.

- ◎ Ces groupes sociaux souffrent particulièrement avec la baisse de leur pouvoir d'achat déjà précaire.

Principe 4 : Stabilité des prix et haut niveau d'emploi.

- ◎ Si l'**inflation** est plus prononcée qu'ailleurs elle mine également **la compétitivité internationale** des produits nationaux et compte parmi un des facteurs les plus déstabilisants de la devise nationale.

- ◎ Plus le **taux d'inflation** est élevé plus la **devise nationale** se déprécie, p
 - plus les **produits** importés **enchérissent** et
 - la **spirale inflationniste** s'installe.

Principe 4 : Stabilité des prix et haut niveau d'emploi.

◎La **croissance économique** figure aussi comme un objectif visé. Le terme de « croissance » implique une hausse de la production rendue possible grâce à des innovations technologiques, à des ajouts d'usines, de machinerie, de matières premières, de même qu'au développement du capital humain.

◎Mais la croissance économique peut avoir à la fois :

◎ des **effets positifs** et

◎des **effets négatifs** sur le bien-être collectif.

Principe 4 : Stabilité des prix et haut niveau d'emploi.

- ◎ Un taux de croissance particulièrement élevé peut avoir des effets désastreux sur l'environnement et mener à l'épuisement des matières premières.
- ◎ En somme, les **six objectifs principaux de la politique économique** peuvent se résumer de la manière suivante:

Principe 4 : Stabilité des prix et haut niveau d'emploi.

- ⊙ 1.– l'allocation efficace des ressources,
- ⊙ 2.– l'efficacité technique,
- ⊙ 3.– la stabilité des prix,
- ⊙ 4.– un niveau élevé d'emploi,
- ⊙ 5.– la croissance économique,
- ⊙ 6.– l'équité.

Principe 4 : Stabilité des prix et haut niveau d'emploi.

- ◎ L'atteinte d'un objectif peut permettre d'en réaliser d'autres. Ainsi, la croissance économique peut entraîner un niveau élevé d'emploi et une efficacité technique.
- ◎ Notons également que les **objectifs économiques ne sont pas toujours complémentaires** :

Exemple: l'usage des nouvelles technologies permet de relever le niveau de vie mais peut aussi contraindre au chômage certaines catégories de travailleurs et de travailleuses.

Principe 4 : Stabilité des prix et haut niveau d'emploi.

- ⊙ Les deux objectifs que sont :
la **stabilité des prix** et
un **niveau d'emploi élevé** peuvent être regroupés en un seul:
→ la **stabilité économique** ou encore **l'équilibre économique**.
- ⊙ Les deux objectifs :
d'allocation efficace des ressources et
d'efficacité technique peuvent également être résumés par le
terme **d'efficience**.

Principe 4 : Stabilité des prix et haut niveau d'emploi.

Ainsi, comme le rapportent Blomquist, Wonnacott & Wonnacott [1987] l'ensemble des objectifs de la politique économique se caractérise par les trois « E » :

- Equilibre,
- Efficience,
- Equité.

A ces trois éléments on peut **ajouter** la croissance qui demeure fortement controversée quoique vivement recherchée.

- ⊙ La question est maintenant de savoir quel système économique sera le mieux en mesure de faciliter la réalisation des objectifs de politiques cités ci-dessus.
- ⊙ A cet égard, des idéologies diverses se sont opposées.

- Agent économique central, **l'entreprise** est réduite à un agent individuel **maximisant mécaniquement son profit**.
- Dans la tradition dominante des enseignements économiques, une **firme** est **assimilée à un agent individuel** sans prise de considération de son organisation interne;
- C'est une **firme** « **automate** » qui, supposée **parfaitement rationnelle** comme tout agent économique, ne fait que transformer, de manière efficiente, des facteurs de production en produits;

- Cette firme s'adapte mécaniquement à des contraintes techniques et des environnements donnés;
- Cette firme se comprend relativement à ce qu'a été pendant longtemps l'objet central de la microéconomie: l'étude des marchés et des mécanismes de prix.

- des trois E de l'économie, **Equilibre** et **Efficacité** sont plus conciliables avec l'économie de marché qu'avec l'économie planifiée.
- la recherche du 3ème E (**Equité**) n'est pas aisée dans une économie de marché en raison de son principe de distribution basée sur la contribution individuelle.
- la **publicité**, loin d'améliorer l'information, devient de plus en plus persuasive et **oriente** le **choix** du **consommateur**. La souveraineté du consommateur est donc bien illusoire (problématique de la concurrence imparfaite)

Dépassement de la conception de l'entreprise

- Traditionnellement **l'entreprise** est définie comme une unité économique autonome:
 - combinant divers facteurs de production
 - produisant, pour la vente, des **biens** et des **services**
 - distribuant des **revenus** en contrepartie de l'utilisation de facteurs.

- L'entreprise est à la fois un **agent de production** et une **structure sociale** concrète aux finalités complexes et multidimensionnelles.
- Conséquemment, ses objectifs sont multiples et son efficacité ne peut être que multivoque dans la mesure où elle se compose de deux types d'efficacité:
 - **efficacité économique** mesurée par des critères quantitatifs tels que:
 - la rentabilité et le rendement
 - la productivité
 - la croissance
 - **efficacité sociale** mesurée par des critères de type plutôt qualitatifs tels que:
 - la satisfaction des individus au travail
 - leur motivation
 - l'absence de conflits, etc.

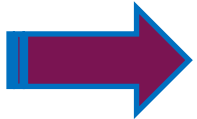
- La définition même de **l'efficacité économique** dépend du **système économique** dans lequel se trouve l'organisation et des préférences de ses dirigeants;
- L'efficacité est assimilée à
 - la rentabilité des capitaux investis,
 - l'efficiency, au profit,
 - au rendement,
 - la croissance,
 - la productivité... et est une réponse aux besoins des actionnaires/clients/salariés

Efficacité & Efficience

Le terme “efficace” provient du latin *exfacere*, de *efficere*: une action efficace est une action qui produit l’effet attendu, qui atteint donc le but préalablement fixé.

Le terme “efficient” provient du latin *efficiens*: *matériel ayant un bon rendement, de bons résultats.*

Efficiency



Sur un plan de performances techniques on dit d'une machine qu'elle est efficiente :

- lorsqu'elle permet de produire le maximum d'outputs avec une quantité donnée d'inputs

ou

- lorsqu'elle permet de produire une quantité donnée d'outputs avec une consommation minimale d'inputs.

- L'efficience est un concept qui exprime dans quelle mesure l'organisation a utilisé ses moyens pour produire ses outputs.
- L'efficience d'un système organisationnel établit le rapport entre:
 - les outputs (biens et services)
 - les inputs (coûts des inputs)




Enjeux managériaux : efficacité économique, sociale, sociétale

- L'efficacité s'apprécie par rapport à des objectifs fixés d'avance.
- Une machine n'est efficace que si elle atteint dans les conditions requises ses performances techniques fixées par son fabricant ou bien les objectifs fixés par son utilisateur.



Comment apprécier l'efficacité d'une entreprise ?

Quels sont les facteurs qui pourraient l'expliquer ?

- 
- Plusieurs modèles d'analyse de l'efficacité ont été développés par différentes écoles de la théorie de l'organisation.
 - Nous nous intéresserons au modèle d'analyse des objectifs. Dans l'approche par objectifs la firme est supposée être gérée par des managers rationnels qui poursuivent un certain nombre d'objectifs
 1. bien définis
 2. bien compris par tous les membres de l'entreprise.

- 
- De ce fait, les décisions et les stratégies sont rationnelles et devraient donc permettre la réalisation des objectifs.

l'efficacité réelle d'une organisation spécifique est déterminée par la mesure dans laquelle elle atteint ses objectifs.

- Une entreprise est efficace quand elle réalise la totalité des objectifs qu'elle s'est fixés. Ainsi, mesurer l'efficacité d'une firme c'est:
 - **donner les objectifs qui sont réalisés;**
 - **donner ceux qui ne le sont pas.**

Diagnostic et analyse stratégique

Analyse de l'environnement

Opportunités/menaces



Facteurs clés du succès
càd ceux conditionnant la réussite de
l'entreprise

Analyse de l'entreprise

Forces / faiblesses




Compétences distinctives
càd le métier de l'entreprise

Formulation stratégique


- Choix des **objectifs** et des **moyens**,
- Choix des **axes stratégiques**

Mise en œuvre et contrôle

- 
- Cette approche stipule donc que l'on attribue des **moyens** aux activités de l'entreprise. Ces moyens vont dès lors lui permettre d'atteindre l'efficacité via la réalisation des **objectifs** qui lui sont assignés.
 - La méthode stratégique apparaît comme une procédure mentale et organisationnelle systématisée par laquelle un contenu stratégique est formulé. La méthode stratégique repose sur des éléments communs aux entreprises performantes et les distingue des entreprises non performantes.

Elle est le processus de synthèse d'une double dialectique:

- fins et moyens d'une part;
- variables sous contrôles et environnement d'autre part.

- 
- La stratégie se définit donc comme l'ensemble des décisions expresses ou non qui déterminent la cohérence des initiatives de la firme vis-à-vis de son environnement.
 - La planification stratégique apparaît comme un processus d'apprentissage par lequel la relation de complémentarité entreprise – environnement;
 - la stratégie est mise en œuvre et vise essentiellement à la question: comment administrer les ressources ?

Pourquoi une stratégie ?


Est-ce indispensable ?


- Elle doit permettre à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel *ie* un atout face aux concurrents afin de capter une plus grande part de marché;
- Environnement de plus en plus **changeant**:
 - changements issus de l'évolution technologique et du progrès technique,
 - intensité concurrentielle
 - avantages d'échelle liés à la mondialisation...


Pourquoi une stratégie ? Est-ce indispensable ?

- Environnement de plus en plus **exigeant**:
 - syndicats
 - consommateurs
 - écologistes...

- Conclusion: le pilotage à vue n'est pas concevable. La stratégie consiste à déterminer les objectifs fondamentaux de l'entreprise puis à choisir les moyens permettant de les atteindre compte tenu:
 - des ressources de l'entreprise,
 - de son environnement.

- 
- Cette définition met en évidence des éléments essentiels de la stratégie:
 - l'inscription d'une décisions de maximisation sous contrainte...
 - ...dans la durée et dans un environnement incertain.

- 
- 1. la stratégie est un choix d'orientation de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise;
 - 2. elle comporte un degré d'incertitude; elle relève donc à ce titre de la compétence de la direction générale;
 - 3. elle est une décision quant
 - aux objectifs de l'entreprise et
 - aux moyens à mettre en œuvre pour les atteindre;
 - 4. elle est étroitement liée au potentiel de l'entreprise: (forces, faiblesses), à son environnement (opportunités, menaces).

- 
- L'efficacité de la firme relève donc de la mesure avec laquelle elle parvient à maîtriser les incertitudes émanant de l'environnement et de processus internes de manière à atteindre les objectifs assignés.
 - Il existe de multiples critères de mesure de cette efficacité. Cette efficacité est multidimensionnelle ne serait-ce qu'eut égard au fait qu'une firme est à la fois un agent de production et une structure sociale.



■ La mesure de l'efficacité est donc multivoque:

– elle est mesurée par des **critères quantitatifs** et **qualitatifs** (rentabilité, productivité, rendement, croissance, qualité des produits, innovation, flexibilité des process de production)

Objectif: dans le but de renforcer sa compétitivité prix et hors-prix de manière cohérente avec l'approche humaine des finalités sociales et sociétales :

*satisfaction des individus au travail,

*motivation,


*cohésion,

*absence de conflits individuels ou inter-groupes...).




➤ L'efficacité d'ordre économique comprend:

- *survie* de l'entreprise: c'est un mobile inhérent à toute entreprise; c'est une finalité économique fondamentale dans un environnement concurrentiel;
- recherche de *profit*: c'est une finalité qui conditionne toutes les autres efficacités de l'entreprise;
- *développement* et *croissance*: ces finalités permettent à l'entreprise de rechercher une position dominante sur le marché dans le but d'être plus indépendante ou d'être plus puissante;
- *indépendance* par rapport à l'Etat, aux banques, aux fournisseurs....

- 
- L'efficacité d'ordre social (envers les salariés) et/ou sociétal (envers la société) correspond au concept d'*Entreprise citoyenne*.

l'Entreprise a une responsabilité vis-à-vis de la société toute entière et doit, au-delà de ses intérêts particuliers, s'impliquer dans les problèmes économiques et sociaux:

- Elle vise à la création d'emplois ou, tout au moins, au maintien des emplois créés; le cas échéant, elle veille à la satisfaction des aspirations du personnel (participation au bénéfices de l'entreprise, promotion...);

- 
- – Elle vise au respect de l’environnement écologique.
 - Elle veille à la satisfaction des besoins des consommateurs (biens nouveaux, de qualité, information, sécurité...);
 - Elle participe au financement d’œuvres collectives (mécénat).

■ Distinction entre objectifs et finalités de l'entreprise.

- ❖ Certains de ces critères d'efficacité sont classés parmi les critères objectifs de mesure de la compétitivité et des performances de la firme. Ce sont les critères qui sont relatifs à un résultat précis qu'une entreprise souhaite atteindre dans un délai déterminé.


- ❖ D'autres critères ayant trait à l'efficacité économique sont non mesurables mais subordonnent néanmoins les objectifs d'efficacité de l'entreprise:
 - Flexibilité et adaptation;
 - Qualité;
 - Innovation.

■ Distinction entre objectifs et finalités de l'entreprise.

- Tous ces indicateurs, pris isolément ou collectivement, constituent des indicateurs de l'efficacité de l'entreprise.

Comment ces indicateurs sont-ils choisis ?

- ❖ en fonction des impératifs,
- ❖ en fonction de la culture,
- ❖ en fonction des préférences des dirigeants
- ❖ compte tenu des contraintes environnementales.



■ La question essentielle qui se pose alors au plan managérial stratégique est de comprendre et d'expliquer les différences de performances sur longue période entre firmes prises individuellement pour en tirer des conclusions pour le management.

■ **Problématique: la compétitivité d'une firme est multidimensionnelle et donc** les systèmes classiques de mesure de performance sont inadaptés aux philosophies modernes.

■ La focalisation sur les critères de rendement et d'activité d'une machine ou d'un travailleur est insuffisante pour apprécier la performance.



Analyse du bilan

- **1- définitions de base**
- **2- Les besoins de financement et l'équilibre financier de l'entreprise**
- **3- Le financement de l'investissement et de l'exploitation**
- **4- Objectifs de la fonction financière de l'entreprise**

Les définitions de base

1

L'activité financière de l'entreprise

La vie de l'entreprise obéit à deux préoccupations majeures:

- Assurer son développement par l'**investissement** pour lequel les dépenses ne seront récupérées qu'après plusieurs années;
- Assurer son fonctionnement quotidien par le **cycle d'exploitation** pour lequel les dépenses seront récupérées grâce aux ventes de l'année.

Les définitions de base

2

L'activité financière de l'entreprise

Dans toute entreprise il existe des **décalages dans le temps** entre les encaissements et les décaissements.

-Sur le plan du développement: financer les investissements avant de ne percevoir des revenus;

-Sur le plan de l'exploitation: payer les fournisseurs, la MO pour assurer le fonctionnement quotidien et avant de ne percevoir de recettes.

Les définitions de base

2

L'activité financière de l'entreprise

S'interroger sur la rentabilité de l'entreprise revient à s'interroger préalablement sur ses besoins de financement et son équilibre financier.

En d'autres termes, cela revient à s'interroger sur les fonds nécessaires à l'activité de l'entreprise.

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

C'est l'opération par laquelle une entreprise affecte des ressources à l'acquisition de biens en vue de les utiliser ou d'en retirer un profit futur.

Ce sont donc des dépenses immédiates en vue d'un revenu futur.

Dans l'optique comptable l'investissement est synonyme d'immobilisations.

Le besoin de financement des investissements

2

Définition comptable des immobilisations

- Opérations d'investissement consistent à acquérir ou à fabriquer des immobilisations estimées utiles à l'activité de l'entreprise.
- les immobilisations sont des biens sur lesquels l'entreprise exerce un **droit de propriété ou dispose de leur contrôle**.
- Selon le Code du commerce et le PCG ce sont des éléments d'actifs (actif immobilisé au bilan) destinés à servir **durablement** - durée supérieure à l'exercice comptable

Le besoin de financement de l'investissement

2

Définition comptable des immobilisations

Principe

- Un actif est un élément identifiable du patrimoine
 - Ayant une valeur économique positive pour l'entreprise (génération d'une ressource dont l'entreprise attend des avantages économiques futurs)
 - Les biens de faible valeur (< 500 € HT) sont inscrits en charges de l'exercice (classe 6)
 - Seuls les biens appartenant à l'entreprise doivent figurer à l'actif du bilan

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

Classification

Il existe plusieurs classification-types des investissements réalisés par une entreprise:

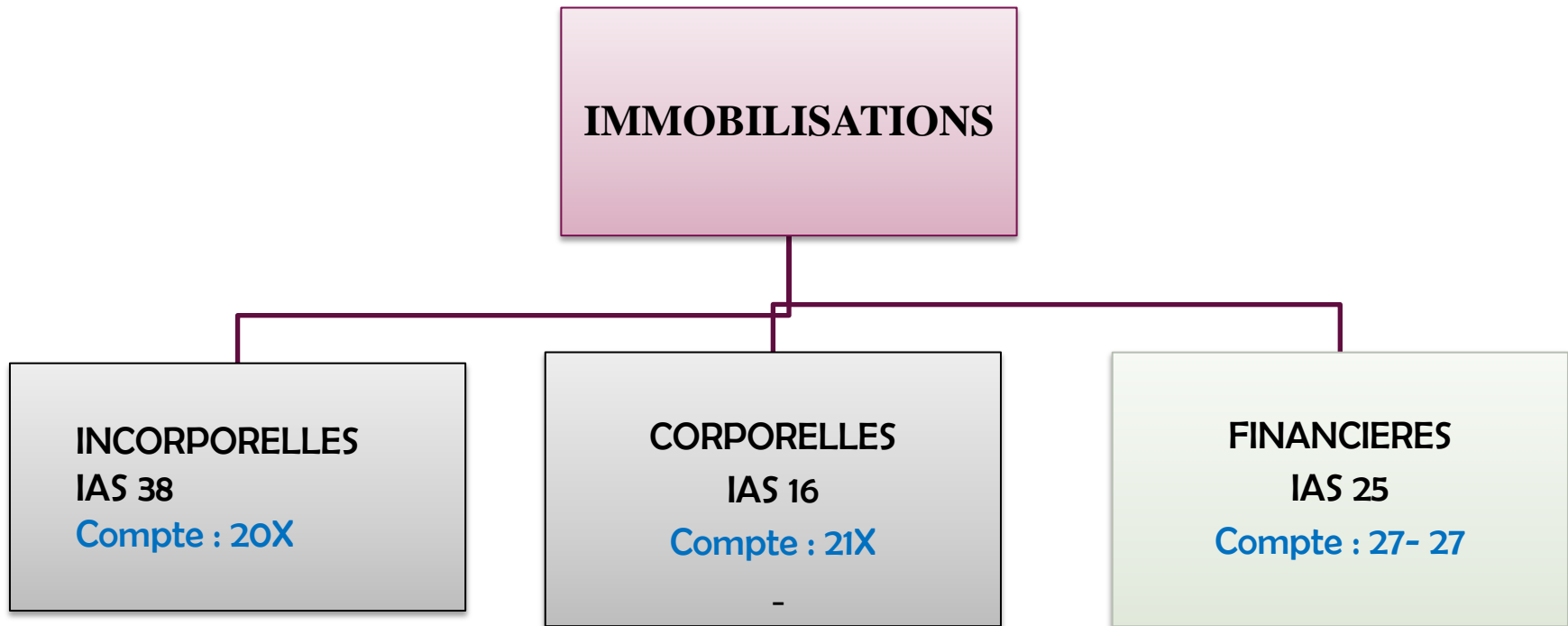
- En fonction de la nature du bien acquis,
- En fonction de l'objectif poursuivi

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

Classification



Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

DISTINCTION ENTRE IMMOBILISATIONS, STOCKS et CHARGES

- Distinction immobilisations et Stocks
 - **Biens acquis destinés à servir durablement**
→ immobilisations
 - **Biens destinés à être transformés ou revendus en l'état le plus rapidement possible**
→ STOCKS

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

DISTINCTION ENTRE IMMOBILISATIONS, STOCKS et CHARGES

➤ Distinction immobilisations et Charges

- Dépense assurant seulement le **maintien du bien en bon état d'utilisation** ➡ **CHARGE**
- Dépense conduisant à une **augmentation de la valeur du bien** ou de sa **durée probable d'utilisation** ➡ **INVESTISSEMENT À IMMOBILISER**
- Dépense de réparation pour mettre en service un **bien d'occasion acquis** (coût de revient)
➡ **IMMOBILISATION**

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

→ Actifs sans substance physique

- 201 «frais d'établissement» : dépenses engagées à l'occasion d'opération qui conditionnent l'existence ou le développement de l'entreprise (frais de l'er établissement : prospection, publicité, augmentation de capital, frais de constitution)
- 203 « frais de recherche et de développement » : se rapportent à des projets nettement individualisés ayant de sérieuses chances de réussite technique et commerciale et dont le coût est distinctement établi. Si conditions non respectées, ce sont des charges

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

→ Actifs sans substance physique

- 205 « concessions, droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, ... » : obtention d'un avantage que constitue **la protection accordée** au titulaire d'une concession, à l'inventeur, à l'auteur, au bénéficiaire du droit d'exploitation... Les dépenses d'acquisition ou de création de logiciels destinés à usage commercial ou aux besoins propres sont également enregistrés
- 206 « droit au bail » et 207 « fonds commercial » : montant versé à l'ancien locataire pour le transfert des droits sur la propriété commerciale , etc..

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

→ Actifs ayant une substance physique, matérielle, identifiable et localisable

- 211 «terrains » nus ou aménagés, sous-sols, carrières, terrains bâtis
- 212 « agencements et aménagements des terrains» : dépenses pour aménager des terrains : clôtures, mouvements de terres...
- 213 «constructions» : bâtiments, installations, agencements et aménagements, ouvrages d'infrastructure
- 213 «constructions sur sol d'autrui » valeur des constructions **édifiées sur le sol d'autrui**
- 215 «installations techniques, matériel et outillage, matériel industriel »
- 218 «autres immobilisations corporelles » : installations générale; agencements et aménagements divers financés par l'entreprise lorsqu'elle n'est pas « **propriétaire** » , matériel de transport, mobilier, matériel de bureau et informatique, emballages récupérables et identifiables

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

IMMOBILISATIONS FINANCIERES

→ Créances assimilables à des prêts et droits dans le capital dans d'autres entreprises

➤ 26 Participations et créances rattachées

- **261 « titres de participations »** (possession durable estimée utile à l'activité) pour exercer une influence sur la société émettrice des titres et d'en assurer le contrôle
- **267 « créances rattachés à des participations »** nées à l'occasion des prêts octroyés à des entreprises dans lesquelles on détient une participation

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

IMMOBILISATIONS FINANCIERES

- 27 Autres immobilisations financières
 - 271 « titres immobilisés autres que ceux de portefeuille » (droit de propriété) : titres conférant un droit de créance ou faisant l'objet d'un blocage temporaire supérieur à un an (obligations, bons)
 - 274 « prêts » à long et moyen terme accordés par l'entreprise à des tiers
 - 275 « dépôts et cautionnements » : au titres de garantie d'exécution de contrat et indisponibles jusqu'à la réalisation d'une condition suspensive

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

EVALUATION : règles générales

- Valeur à l'entrée dans le patrimoine (au bilan)
 - les biens acquis à titre **onéreux** sont enregistrés AU COÛT D'ACQUISITION
 - Les biens acquis à titre **gratuit** sont enregistrés À LEUR VALEUR ACTUELLE
 - les biens produits par l'entreprise sont enregistrés pour leur COÛT DE PRODUCTION
- Valeur à l'inventaire et à l'arrêté des comptes (ex. 31/12/N si la date de clôture est fixée à cette date)
 1. A l'inventaire
 - Evaluation de tous les éléments d'actifs une fois tous les 12 mois
 - Bien figure au bilan (Actif) à sa valeur actuelle
 - Principe de prudence : les plus values latentes ne sont pas comptabilisées
 2. A la clôture des exercices
 - Comparaison effectuée entre valeur actuelle et valeur comptable : les moins values sont prises en compte
- Sortie de l'entreprise : cession, mise au rebut, vol, échange : valeur de sortie = valeur résiduelle (valeur brute – somme des amortissements pratiqués)

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

Principe de comptabilisation

➤ Immobilisations incorporelles et corporelles

- Valeur d'entrée (acquises à titre onéreux) = coût d'acquisition HT
 - Prix d'achat HT, après déductions des RRR commerciaux et escomptes obtenus)
 - + Frais accessoires : nécessaires à la mise en état de la lère utilisation du bien
 - Frais de transport, installation, montage
 - Droit de douane pour les biens importés
 - Frais de peinture aux couleurs de l'entreprise
 - TVA non récupérable

Sont exclus

- TVA et taxes assimilées récupérées par l'entreprise
- Frais mis en œuvre après l'installation du bien (frais de formation du personnel à l'utilisation du bien,...)
- Frais d'acquisition des immo
- Coûts de publicité et administratifs

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

Principe de comptabilisation

- Immobilisations incorporelles et corporelles
 - Les frais à caractère juridique et fiscal (commissions, frais d'actes et de contentieux, honoraires, droits d'enregistrements, rémunération de transitaires) sont inclus normalement. Mais ils peuvent être, sur option, être comptabilisés en charges
 - COMPTABILISATION
 - Débit : classe 20 ou classe 21 ; pour le coût d'acquisition HT à la date d'entrée dans le patrimoine de l'entreprise
 - Débit : 44562 Etat, TVA déductible sur immobilisation pour la TVA récupérable
 - Crédit : 404 « fournisseurs d'immobilisations » pour la dette résultant de l'acquisition. Si paiement immédiat, banque

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

Principe de comptabilisation

- Immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même
 - Valeur d'entrée = coût de production
 - Charges directes (coût d'achat des matières premières et fournitures utilisées)
 - + Charges Indirectes : salaires (brut + ch. Patronales) de la main d'œuvre, directement rattachables (électricité, énergie...), sur option les commissions, honoraires, frais d'actes
 - COMPTABILISATION
 - Débit : classe 20 ou classe 21 ; pour le coût de production
 - Crédit : 72 « production immobilisée » pour le même montant
 - Crédit : 44571 Etat, TVA Collectée pour le montant calculée sur la production immobilisée
 - Débit : 44562 TVA récupérable sur le montant porté dans le compte 21 lors la livraison à soi-même

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

Principe de comptabilisation

- Immobilisations acquises à titre gratuit
 - Valeur d'entrée = valeur vénale estimée (un véhicule à l'argus, si plus d'argus, à la valeur à laquelle on pourrait vendre le véhicule)
 - COMPTABILISATION
 - Débit : classe 20 ou classe 21 ; pour la valeur vénale estimée
 - Crédit : 7788 « autres produits exceptionnels » du même montant
 - S'il s'agit, par exemple, d'une donation, on prendre la valeur figurant dans l'acte et si il y a de la TVA payée au notaire pour cette donation, on débitera un 44562

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

Principe de comptabilisation

➤ Immobilisations financières

- Valeur d'entrée (acquises à titre onéreux) = coût d'acquisition des titres
- Frais prélevés par les banques, intermédiaires financiers, peuvent sur option être comptabilisés en charges financières ou intégrées dans le coût d'acquisition

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

Principe de comptabilisation

- **COMPTABILISATION**
 - Débit : compte classe 26 ou classe 27 ; pour le coût d'acquisition HT à la date d'entrée dans le patrimoine de l'entreprise
 - Débit : Sur option les frais d'acquisition au compte 6271 « frais sur titres »
 - Débit : TVA sur les frais d'acquisition 44566 « Etat, TVA déductible autres biens et services »
 - Crédit : compte 512 « banque »

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

Classification par objectif

Il existe plusieurs classification-types des investissements réalisés par une entreprise:

- En fonction de la nature du bien acquis,
- En **fonction de l'objectif poursuivi**

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

Classification par objectif

Les investissements matériels peuvent être :

- Des investissements de remplacement: maintien du potentiel de production;
- Des investissements de capacité: produire +
- Des investissements de productivité: produire 'mieux', plus efficacement / substitution du K au L

Le besoin de financement des investissements

2

Définition de l'investissement

Comment financer l'investissement ?

Pour financer leurs investissements les entreprises ont recours à des ressources stables qui comprennent:

- des fonds propres
- des dettes financières de LT

Le besoin de financement des investissements

2

Sources de financement de l'investissement

Les **fonds propres** sont des ressources stables reposant sur:

- **l'autofinancement**: partie des bénéfices mis en réserve;
- les **apports** de capital.

Le recours à des **fonds étrangers** repose:

- les emprunts **bancaires**;
- les emprunts **obligataires**;
- le crédit-bail.

Le besoin de financement de l'exploitation

3

Définition de l'exploitation

Cycle d'exploitation des entreprises industrielles

Le cycle d'exploitation désigne l'ensemble des opérations qui se succèdent dans l'entreprise depuis l'approvisionnement jusqu'à la commercialisation:

- Approvisionnement
- Stockage des matières
- Production
- Stockage des produits
- commercialisation

Le besoin de financement de l'exploitation

3

Définition de l'exploitation

Cycle d'exploitation des entreprises commerciales

Le cycle d'exploitation désigne l'ensemble des opérations qui se succèdent dans l'entreprise depuis l'approvisionnement jusqu'à la commercialisation:

- Approvisionnement
- Stockage des produits
- commercialisation

Le besoin de financement de l'exploitation

3

Financement de l'exploitation

L'entreprise doit financer:

- tous les stocks pendant la durée de leur séjour au sein de l'entreprise;
- les crédits qu'elle accorde à ses clients (créances clients)

MAIS

- elle a obtenu elle-même des crédits de la part de ses fournisseurs

Le besoin de financement de l'exploitation

3

Financement de l'exploitation

Le cycle d'exploitation génère donc un besoin de financement **permanent** de l'actif d'exploitation (stocks + créances pour l'essentiel) mais assure également une ressource stable de financement: **le crédit des fournisseurs**.

Le besoin de financement de l'exploitation appelé besoin en fonds de roulement (BFR) est donc:

$$\text{BFR} = \text{STOCKS} + \text{CREANCES} - \text{DETTES FOURNISSEURS}$$

Les objectifs de la fonction financière

Règles de passage bilan comptable/condensé

Pour établir un diagnostic financier, on construit un bilan condensé pour lequel toute la connaissance détaillée de tous les postes n'est pas nécessaire.

On agrège ainsi les éléments d'actif et de passif sous la forme de grandes masses significatives. Un tel bilan a une lisibilité meilleure que le bilan comptable; il donne des indications pertinentes sur l'équilibre relatif entre le « haut » et le « bas » du bilan:

- le poids relatif des immobilisations;
- la comparaison entre les emplois stables (actifs immobilisés) et les ressources stables (capitaux + dettes).

Les objectifs de la fonction financière

Règles de passage bilan comptable/condensé

Principes fondamentaux pour le retraitement pour le passage au bilan financier:

- certains éléments d'actif ne sont pas pris en compte car ils n'ont pas de valeur de revente: exp les **frais de constitution** de la société, les **frais engagés de R&D...**
- une partie des stocks, qualifiée de stock-outil, peut être considérée comme des valeurs immobilisées. En effet, les entreprises pour éviter toute rupture de stock gardent en permanence un stock de sécurité.

Les objectifs de la fonction financière

Règles de passage bilan comptable/condensé

- le bilan financier doit refléter la situation et la valeur réelle des éléments d'actif. Certains éléments figurent au bilan pour leur valeur d'origine et de ce fait doivent faire l'objet d'une réévaluation;
- le résultat de l'exercice, tel qu'il apparaît au bilan comptable, doit être affecté. En général, une partie du bénéfice est mise en réserve; l'autre partie est distribuée aux associés → la partie du **bénéfice mise en réserve** doit être intégrée aux **capitaux propres** + la partie **distribuée** aux associés le sera à CT et doit être intégrée aux **dettes de CT**



Les objectifs de la fonction financière

Règles de l'équilibre financier

Le calcul du FRNG nécessite un **retraitement** (corrections) du **Bilan comptable** tel qu'il est publié par l'entreprise. En effet, le bilan n'indique pas clairement quelles sont les ressources stables puisque les dettes ne sont pas classées par ordre d'exigibilité.

ACTIF	PASSIF
Actif immobilisé > 1 an Actif circulant récupérable < 1 an	Ressources permanentes Dettes (CT)

■ **FRNG = Ressources permanentes – Actif immobilisé**



Les objectifs de la fonction financière

Règles de l'équilibre financier

Le calcul du BFR généré par le cycle d'exploitation de l'entreprise comparé au niveau de FR permet de mettre en évidence un **excédent** ou une **insuffisance** de FR.

Le calcul du BFR permet de déterminer ce que l'entreprise doit ou a dû financer:

Les objectifs de la fonction financière

Règles de l'équilibre financier

Le calcul du BFR généré par le cycle d'exploitation de l'entreprise comparé au niveau de FR permet de mettre en évidence un **excédent** ou une **insuffisance** de FR.

Le calcul du BFR permet de déterminer ce que l'entreprise doit ou a dû financer:

Les objectifs de la fonction financière

Règles de l'équilibre financier

Le calcul du BFR généré par le cycle d'exploitation de l'entreprise comparé au niveau de FR permet de mettre en évidence un **excédent** ou une **insuffisance** de FR.

Le calcul du BFR permet de déterminer ce que l'entreprise doit ou a dû financer:

Les objectifs de la fonction financière

Equilibre et rentabilité

La fonction financière de l'entreprise a de multiples rôles: collecter les fonds nécessaires à l'activité de l'entreprise de façon à assurer son **équilibre financier** tout en assurant sa **rentabilité**, sa **solvabilité** et son **autonomie** financière.

La gestion financière ne se limite pas à la seule appréciation des besoins il faut donc aussi dans un premier temps faire le choix des moyens de financements adéquats de manière à répondre aux objectifs de solvabilité et d'indépendance et de rentabilité.

Les objectifs de la fonction financière

Equilibre

Il y a équilibre financier lorsque la durée des financements correspond à la durée des emplois de fonds, soit en d'autres termes lorsqu'il existe une correspondance temporelle entre la durée de présence et d'utilisation des ressources à disposition d'une structure et les besoins en fonds.

Les objectifs de la fonction financière

Règles de l'équilibre financier

Il y a équilibre financier quand la durée des financements correspond à la durée des emplois de fonds.

Règle n°1 - les investissements et le BFR sont des emplois stables qui nécessitent que la firme dispose d'un FR qui finance aussi les besoins d'exploitation qui se renouvellent constamment et sont donc permanents;

Règle n°2 - une fois les investissements et l'exploitation financés, l'entreprise doit disposer d'une réserve de sécurité sous forme de trésorerie lui permettant de faire face aux échéances.

Les objectifs de la fonction financière

Règles de l'équilibre financier

L'expression FR est habituellement complétée par un ou plusieurs mots: «*net*», d'«*exploitation*», «*hors exploitation*», «*nécessaire*», «*BFR*».

Toutes ces acceptations visent à étudier l'incidence sur le financement de l'entreprise du décalage produit par et dans le cycle de achat-production-vente, entre les:

- les encaissements,
- les décaissements.

Les objectifs de la fonction financière

Règles de l'équilibre financier

Dans la quasi-totalité des cas de gestion d'une entreprise, il est nécessaire d'avancer un capital circulant (en paiement d'achats, de salaires, de frais...) avant de le récupérer auprès des clients par l'encaissement des ventes.

Le FRNG est défini par l'Ordre des experts comptables comme étant la différence entre les **ressources permanentes** et les **valeurs immobilisées nettes**.

Les objectifs de la fonction financière

Règles de l'équilibre financier

Cette définition indique qu'il convient de comparer, d'une part, le besoin financier constitué par les **moyens de production durable** (l'immobilisation entraîne un emploi dont la durée excède au moins l'exercice) et, d'autre part, les **ressources financières** obtenues par l'entreprise pour une durée qui excède l'exercice aussi.

Les objectifs de la fonction financière

Règles de l'équilibre financier

Objectif du calcul du FRNG: porter une appréciation sur la situation financière de l'entreprise, sa santé financière:

- soit en **comparant le ratio** de FR avec celui d'autres entreprises du même secteur
- ou encore en mettant en parallèle le niveau du FR avec ce qu'il devrait être à l'**optimum**.

Les objectifs de la fonction financière

Exemple 1

Voici trois situations financières.

Dans quels cas le principe d'équilibre financier est respecté ?

Cas 1 :

Emplois		Ressources	
Immobilisations	1 000	Capitaux	2 000
BFR	800		
Trésorerie	?		

Cas 2 :

Emplois		Ressources	
Immobilisations	1000	Capitaux	1 800
BFR	800		
Trésorerie	?		

Cas 3 :

Emplois		Ressources	
Immobilisations	1 000	Capitaux	1 200
BFR	200		
Trésorerie	?		

Les objectifs de la fonction financière

Exemple 2

Une entreprise achète 100 € un produit qu'elle revend 100 € après l'avoir stocké pendant 2 mois. Elle achète et vend 2 unités par mois. Elle paie ses fournisseurs avec un délai de 1 mois et les clients paient 2 mois après la livraison. Le FR nécessaire est obtenu en comparant les besoins de financement : le stock et le crédit client, avec les ressources de financement : le crédit fournisseur.

Les objectifs de la fonction financière

Exemple 2

Le chiffrage de chacun des postes est le suivant :

Stock : le stock sera en permanence égal à $100 \text{ €} \times 2 \text{ unités} \times 2 \text{ mois} = 400 \text{ €}$;

Clients : il est avancé en permanence aux clients : $100 \text{ €} = 2 \text{ unités} \times 2 \text{ mois} = 400 \text{ €}$;

Fournisseurs : les fournisseurs prêtent en permanence $100 \text{ €} \times 2 \text{ unités} \times 1 \text{ mois} = 200 \text{ €}$.

FR nécessaire = $400 + 400 - 200 = 600 \text{ €}$.

Les objectifs de la fonction financière

Exemple 3

Lorsqu'un peintre facture 100 € à ses clients il a consacré 30 € à la matière première, 40 € à la main-d'œuvre, 20 € aux frais généraux et il lui reste 10 € de marge d'autofinancement.

Le **stock de matière première** est de 1 mois. Le crédit consenti par les fournisseurs est de 2 mois.

50 % des **clients** paient à 30 jours et 50 % à 90 jours. La durée d'un chantier est en moyenne de 15 jour, la facturation est faite en fin de chantier.

Les objectifs de la fonction financière

Exemple 3

Lorsqu'un peintre facture 100 € à ses clients il a consacré 30 € à la matière première, 40 € à la main-d'œuvre, 20 € aux frais généraux et il lui reste 10 € de marge d'autofinancement.

Le **stock de matière première** est de 1 mois. Le crédit consenti par les fournisseurs est de 2 mois.

50 % des **clients** paient à 30 jours et 50 % à 90 jours. La durée d'un chantier est en moyenne de 15 jour, la facturation est faite en fin de chantier.

Les objectifs de la fonction financière**Exemple 3**

Le BFR pour 100 € est de :

Stock de mat. Prem. : 100 € x 30% x 1 mois	=	30 €
En cours : 100 € x 90 % x 0,5 mois	=	45 €
Clients : 100 € x 50 % x 1 mois	=	50 €
100 € x 50 % x 3 mois	=	<u>150 €</u>
		275 €

Crédit Fourn.: 100 € x 30 % x 2 mois	=	60 €
Marges incluses poste clients 200 € x 10 %	=	<u>20 €</u>
		80 €

BFR = 275 – 80 = 195, donc BFR pour 10 000 € = 195 000 €

Les objectifs de la fonction financière

Règles de la rentabilité financière

C'est la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et donc à financer les investissements futurs.

Elle est mesurée de manière globale par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité de production.

Plus cette quantité est faible, plus l'entreprise a tendance à augmenter sa rentabilité.

Les objectifs de la fonction financière

Règles de la rentabilité financière

La rentabilité est matérialisée par le profit, elle est souvent mesurée par:

- le taux de rentabilité des investissements;

$$\text{taux de rentabilité} = \frac{\text{Résultat}}{\text{Capital investi}}$$

- le rapport des bénéfices nets au chiffre d'affaires.

Les objectifs de la fonction financière

Règles de la rentabilité financière

S'interroger sur la rentabilité de l'entreprise revient à s'interroger préalablement sur ses besoins de financement et son équilibre financier.

En d'autres termes, cela revient à s'interroger sur les fonds nécessaires à l'activité de l'entreprise.

Les objectifs de la fonction financière

Règles de la rentabilité financière

Lorsque l'on veut faire un investissement, il est indispensable de faire une étude de rentabilité.

Exemple: Si une firme désire faire un investissement de 200 000 € et que ses comptes se présentent ainsi:

Recettes encaissées	=	400 000
Charges décaissées	=	355 000
Bénéfice avant impôt	=	45 000
Impôt à 33 1/3 %	=	15 000
Bénéfice après impôt	=	30 000

La rentabilité de son investissement est de $(30\,000 / 200\,000) \times 100 = 15\%$.

Cette rentabilité est appelée rentabilité économique car elle ne prend pas en compte la manière dont sera financée le bien.

Les objectifs de la fonction financière**Les calculs de ratios**

Actif immobilisé =	3 242 950
Actif circulant à moins d'un an sauf les stocks =	478 620
	<u>- 15 800</u>
	462 820
Stocks de matière première	+ 43 650
Stocks de produits intermédiaires	+ <u>237 400</u>
	3 721 600

Ratios	Expression	Signification	Pour l'entreprise Miller	
			Calcul	Commentaire
Financement des immobilisations	R= Ressources stables / Actif immobilisé	Appelé aussi ratio de fonds de roulement, il mesure l'excédent des ressources stables sur l'actif immobilisé. S'il est supérieur à 1, l'entreprise dispose d'un fonds de roulement positif.	$R = \frac{3553970}{3242950} = 1,096$	Bon ratio car supérieur à 1. L'entreprise dégage un fonds de roulement positif
Indépendance financière	R=Capitaux propres/Ressources stables	Il mesure la structure du financement de l'entreprise (importance des fonds propres par rapport aux dettes). Variable selon les secteurs d'activité, plus il est élevé, plus il procure une capacité d'endettement importante.	$R = \frac{3078970}{3553970} = 0,87$	Pour 100€ de ressources stables, l'entreprise fonctionne avec 87€ de fonds propres et 13€ de dettes financières. Ce ratio est très bon et assure à l'entreprise une bonne capacité d'endettement.
Liquidité de l'actif	R=Actif immobilisé/actif total	Ce ratio met en évidence la sur-ou la sous-immobilisation de l'actif. Variable selon les secteurs, il est relativement faible dans les entreprises commerciales du fait qu'elles ont peu d'immobilisation	$R = \frac{2058400}{2521220} = 0,82$	L'actif immobilisé représente 82% de l'actif total. Cette forte immobilisation s'explique par le fait que l'entreprise Miller a une activité industrielle et que de ce fait, le poste ITMO est relativement important. Il serait significatif toutefois de comparer ce ratio avec le ratio moyen de la branche ou les ratios d'entreprise similaires.

Les objectifs de la fonction financière

Les ratios de structure

Ces ratios mettent en rapport les éléments stables du bilan :

- ressources stables,
- capitaux propres,
- actif immobilisé.

Leur évolution traduit les mutations de la structure de l'entreprise

Les objectifs de la fonction financière

Les ratios de liquidité

Evaluer la liquidité d'une entreprise revient à s'interroger sur sa capacité à régler ses dettes à moins d'un an (sa solvabilité) grâce à la réalisation de ses éléments d'actif circulant:

**Stocks,
Créances,
Disponibilités**

Ratios	Expression	Signification	Pour l'entreprise Miller	
			Calcul	Commentaire
Liquidité générale	R= Actif circulant à moins d'un an / Dettes à moins d'un an	Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses échéances en réalisant la totalité de ses éléments d'actif circulant. S'il est supérieur à 1, l'entreprise est solvable	$R = \frac{462820}{317600} = 1,46$	Pour l'entreprise Miller, ce ratio indique que la réalisation des éléments de l'actif circulant permettrait de régler sans problème des dettes à moins d'un an.
Liquidité réduite	R=Actif circulant à moins d'un an/Dettes à moins d'un an	Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses échéances sans réaliser ses stocks. S'il est supérieur à 1, l'entreprise est solvable.	$R = \frac{181770}{317600} = 0,57$ Soit 57%	Pour 100€ de dettes à moins d'un an, l'entreprise Miller dispose de 57€ d'actif circulant à moins d'un an. La solvabilité est moyenne, car l'entreprise si elle devait rembourser ses dettes à moins d'un an, devrait réaliser une partie de ses stocks.
Liquidité immédiate	R=Disponibilités /Dettes à moins d'un an	Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à moins d'un an grâce aux fonds qu'elle détient en banque et en caisse.	$R = \frac{55820}{317600} = 0,1757$ Soit 17,6%	Si les dettes à moins d'un an arrivaient à échéance immédiatement, l'entreprise Miller ne pourrait en régler que 17,6% grâce à ses disponibilités ; C'est assez peu, mais il est peu probable qu'elle ait à régler immédiatement l'intégralité des dettes à moins d'un an.

Les objectifs de la fonction financière

Les ratios de liquidité

Remarque : parmi ces différents ratios, il paraît judicieux de retenir le ratio dit « de liquidité réduite » : en effet, il met en relation des éléments d'échéance comparable (créances et dettes à moins d'un an) et exprime une réalité de gestion. C'est grâce à l'encaissement de ses créances et à ses disponibilités que l'entreprise règle ses dettes à moins d'un an (notamment ses fournisseurs)

Les objectifs de la fonction financière

Les ratios d'exploitation

Ces ratios rendent compte du financement du cycle d'exploitation de l'entreprise.

Ils mettent en relation les éléments du besoin en fonds de roulement d'exploitation :

Créances clients
Dettes fournisseurs
Stocks

Les objectifs de la fonction financière

Les ratios d'exploitation

L'étude du compte de résultat de l'entreprise Miller permet de dégager les informations suivantes :

- * Montant du chiffre d'affaires : 2 859 630**
- * Achats de matières premières et autres approvisionnements : 829 650**
- * Coût d'achat des matières consommées =
Achats de matières + Variation de stock de matières**

Les objectifs de la fonction financière

Les ratios d'exploitation

Variation de stocks de matières

= Stock initial - Stock final

Avec:

Stock initial = 32 550 (stock final exercice N-1)

Stock final = 43 650

Variation de stocks = 32 550 - 43 650 = -11 100

*** Coût d'achat des matières consommées**

= 829 650 - 11 100 = 818 550

Les objectifs de la fonction financière

Les ratios d'exploitation

$$\begin{aligned} - \text{Stock moyen} &= (\text{stock initial} + \text{stock final}) / 2 \\ &= (32550 + 43650) / 2 = 38\ 100 \end{aligned}$$

Ratios	Expression	Signification	Pour l'entreprise Miller	
			Calcul	Commentaire
Délai de crédit client	$R = (\text{Créances clients} / \text{Chiffres d'Affaires TTC}) \times 360$	Exprimé en jours, ce ratio mesure la durée moyenne du crédit que l'entreprise accorde à ses clients.	$R = \frac{125950}{2859630 \times 1,196} \times 360 = 13,2$ <p>soit 13,26 jours</p>	En moyenne, les clients règlent dans un délai de 13 jours environ.
Liquidité réduite	$R = (\text{Fournisseurs} / \text{Achats TTC}) \times 360$	Ce ratio mesure la durée moyenne de crédit dont l'entreprise bénéficie de la part de ses fournisseurs. Exprimé en jours, il doit être supérieur au délai de crédit Clients pour assurer à l'entreprise une situation de trésorerie favorable.	$R = \frac{112500}{829650 \times 1,196} \times 360 = 40,81$ <p>Soit 40,81 jours</p>	En moyenne, l'entreprise Miller bénéficie d'un délai de 41 jours environ pour régler ses fournisseurs. Le rapport entre délai clients et délai fournisseurs est bon puisque l'entreprise Miller est réglée bien avant de payer ses fournisseurs
Liquidité immédiate	$R1 = (\text{Coût d'achat des marchandises vendues} / \text{Stock moyen de marchandises})$ OU $R2 = (\text{stock moyen} / \text{Coût d'achat des marchandises vendues}) \times 360$ Avec stock moyen = (Stock initial + stock	<p>R1 mesure la vitesse moyenne de renouvellement des stocks. On l'appelle : le taux de rotation des stocks.</p> <p>Exprimé en jours, R2 indique : la durée moyenne de stockage des marchandises</p>	$R1 = \frac{(829650 - 11100)}{38100} = 21,48$ <p>OU</p> $R2 = \frac{38100}{818550} \times 360 = 16,75 \text{ jours}$	<p>R1 = Coût d'achat des matières consommées / Stock moyen de matières</p> <p>Le stock est donc renouvelé 21 fois en moyenne dans l'année.</p> <p>Ce taux de rotation correspond à une durée moyenne de stockage de près de 17 jours.</p>

Les objectifs de la fonction financière

4

Les ratios d'exploitation

Remarques : les ratios de rotation des stocks rapprochent la valeur d'un stock moyen avec son coût pour l'entreprise au cours de la période.

Les ratios de rotation des stocks R1 et R2 sont présentés ci-dessus pour une entreprise commerciale (achat de marchandises pour les revendre). La rotation des stocks en entreprise industrielle obéit aux mêmes principes et peut être également appréciée au travers des ratios R1 et R2 suivants :

Les objectifs de la fonction financière

4

Les ratios d'exploitation

- Stocks de matières premières :
$$R1 = \frac{\text{Coût d'achat des matières premières consommées}}{\text{Stock moyen de matières premières}}$$

$$R2 = (\text{Stock moyen de matières premières} / \text{Coût d'achat des matières premières consommées}) \times 360$$
- Stocks de produits finis :
$$R1 = \frac{\text{Coût de production des produits finis vendus}}{\text{Stock moyen de produits finis}}$$

$$R2 = (\text{Stock moyen de produits finis} / \text{coûts de production des produits finis vendus}) \times 360$$

Analyse du compte de résultat

- 1- Les principales composantes du résultat**
- 2-Les soldes intermédiaires de gestion**
- 3- Les ratios liés au compte de résultat**
- 4- La capacité d'autofinancement**

■ 1- Les principales composantes du résultat

La classification des charges et des produits en 3 grandes catégories (exploitation, financiers et exceptionnels) offre la possibilité d'une 1^{ère} analyse, simple mais pertinente du compte de résultat. On peut calculer :

- Un résultat d'exploitation=produits d'exploitation-charges d'exploitation
- Un résultat financier= Produits financier – Charges financières
- Un résultat exceptionnel =Produits exceptionnels-Charges exceptionnelles

■ 1- Les principales composantes du résultat

Le calcul de ces résultats dessine déjà les contours de la situation de l'entreprise.

Exemple :

Considérons le compte de résultat de 2 entreprises A et B.

La présentation en liste fait ressortir 3 résultats intermédiaires

1- Les principales composantes du résultat

Les principales composantes du résultat

	Entreprise A	Entreprise B
Produits d'exploitation	18 000	26 000
- Charges d'exploitation	25 000	22 000
= Résultat d'exploitation (A)	- 7 000	+ 4 000
Produits financiers	6 000	2 000
- Charges financières	1 000	5 000
= Résultat financier (B)	+ 5 000	- 3 000
Produits exceptionnels	2 500	800
- Charges exceptionnelles	500	1 800
= Résultat exceptionnel (C)	+ 2000	- 1 000
Bénéfice ou perte (A+B+C)	0	0

■ 1- Les principales composantes du résultat **1**

Ces 2 entreprises ont le même résultat (qui est égal à 0). Leur situation est-elle pour autant identique ?

Analysons le résultat à travers ses 3 grandes composantes :

■ 1- Les principales composantes du résultat **1**

	Entreprise A	Entreprise B
*Résultat d'exploitation	Résultat fortement déficitaire. L'entreprise ne vend pas ses produits avec une marge qui permet de couvrir les charges	Résultat positif. Par son activité, l'entreprise a la capacité d'être bénéficiaire
*Résultat financier	Résultat fortement excédentaire. Il équilibre en grande partie le déficit de l'exploitation	Résultat déficitaire. Occulte une grande part du résultat d'exploitation. Les charges financières ont liées à l'endettement
*Résultat exceptionnel	Résultat par définition constitué d'éléments exceptionnels, assez peu significatifs, sauf à connaître plus en détail le contenu des charges et produits exceptionnels.	
*Conclusion	La situation de l'entreprise est équilibrée mais sa pérennité repose sur la réalisation de produits financiers	Les charges financières sont importantes. Si l'entreprise augmente ses fonds propres et mène une politique de désendettement la situation peut évoluer favorablement

■ 1- Les principales composantes du résultat **1**

Ce 1^{er} niveau d'analyse a le mérite de donner immédiatement une idée de la situation de l'entreprise étudiée. S'il est nécessaire de mener plus avant la réflexion, il faut décomposer le résultat de façon plus fine. C'est l'objet des soldes intermédiaires de gestion.

■ 2- Les soldes intermédiaires de gestion

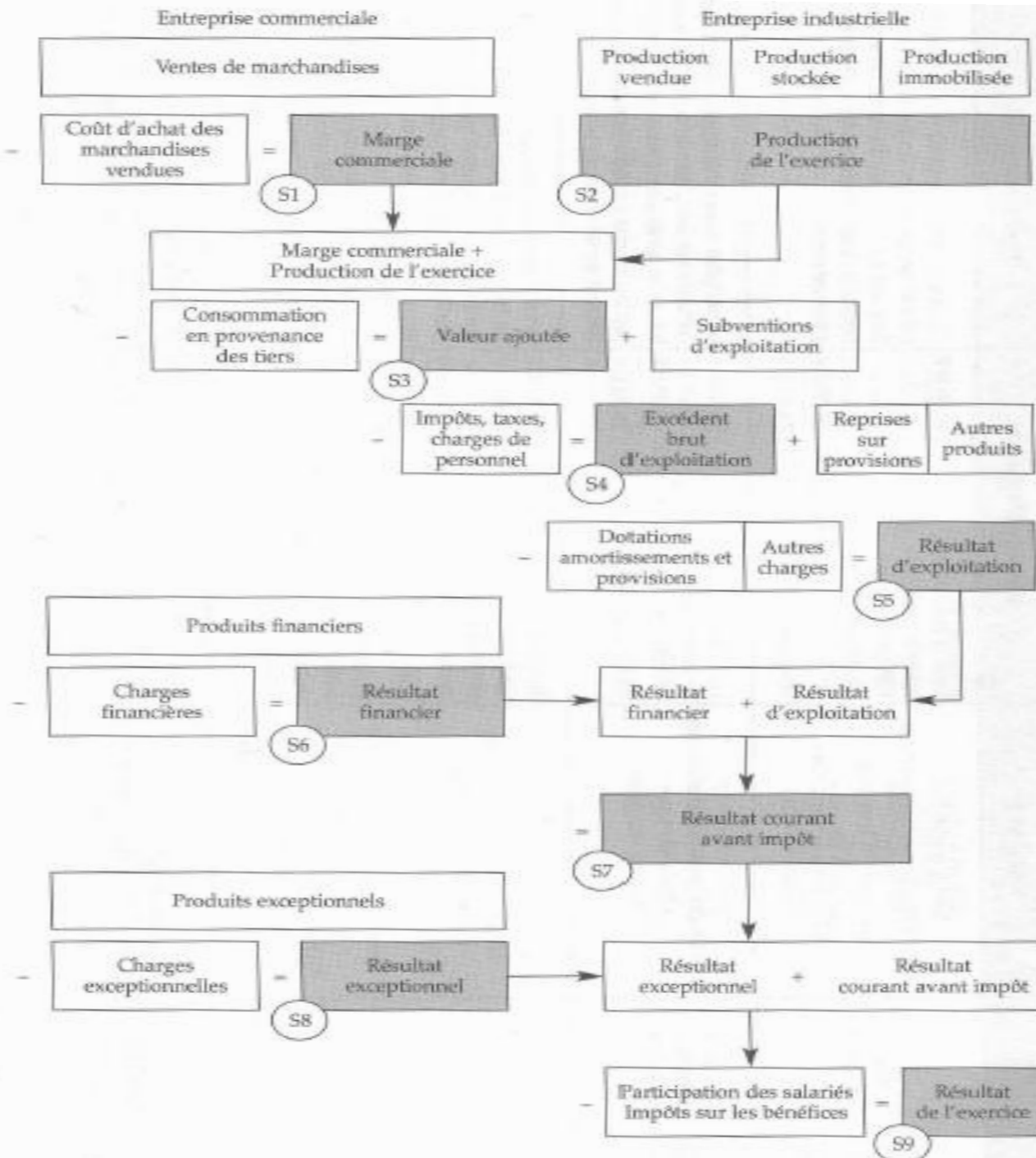
Présentation schématique des soldes

Le plan comptable général décompose le compte de résultat en différents modules et calcule pour chacun d'eux un résultat intermédiaire. Chacun de ces résultats constitue un Solde intermédiaire de gestion.

Chacun de ses soldes apporte de précieuses indications et constitue une base solide pour l'analyse du compte de résultat.

Les 3 premiers soldes calculés ont pour objet d'évaluer la richesse créée par l'entreprise au cours de l'exercice étudié. Il s'agit de:

- la marge commerciale,
- la production de l'exercice,
- la valeur ajoutée.



■ 2- Les soldes intermédiaires de gestion

Calcul des soldes

Pour illustrer chacun des soldes, il est procédé dans le tableau ci-après à son calcul à partir du compte de résultat de l'entreprise Baron pour l'exercice N ainsi qu'à son commentaire.

Le compte de résultat de l'entreprise Baron au 31 décembre se présente ainsi :

CHARGES (hors taxes)	Exercice N	Exercice N - 1	PRODUITS (hors taxes)	Exercice N Totaux partiels	Exercice N - 1 Totaux partiels
Charges d'exploitation⁽¹⁾			Produits d'exploitation		
Achats de marchandises (a)	885 200,00	745 875,00	Ventes de marchandises	2 943 251,00	2 825 520,90
Variation de stocks (b)	- 18 450,00	34 200,00	Production vendue [biens et services] (a)	1 798 212,00	1 690 319,20
Achats de matières premières et approvisionnements (a)	293 232,00	264 400,00			
Variation de stocks	- 17 485,00	- 12 800,00	Sous-total A - Montant du chiffre d'affaires (b)	4 741 463,00	4 515 840,20
(*) Autres achats et charges externes	460 660,00	412 750,15	dont à l'exportation :		
Impôts, taxes et versements assimilés	44 418,00	41 800,40	Production stockée (c)	28 620,00	27 189,00
Salaires et traitements	1 412 816,34	1 317 325,80	Production immobilisée	171 632,44	163 050,80
Charges sociales	706 408,17	658 662,90	Subventions d'exploitation		
Dotations aux amortissements et aux provisions			Reprises sur provisions (et amortissements), transfert de charges	10 000,00	9 500,00
Sur immobilisation : dotations aux amortissements (c)	84 000,00	78 642,15	Autres produits		
Sur immobilisation : dotations aux provisions	130 000,00	131 412,00	Sous-total B	210 252,44	199 739,80
Sur actif circulant : dotations aux provisions	109 400,00	46 069,00	TOTAL (A+B) I	4 951 715,44	4 715 580,00
Pour risques et charges : dotations aux provisions	62 100,00	49 357,85			
Autres charges	31 210,00	34 331,00	Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun (II)		
TOTAL I	4 183 509,51	3 802 026,25	Produits financiers		
Quotes-parts sur opérations faites en commun (II)			De participation (2)		
Charges financières			D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (2)		
Dotations aux amortissements et aux provisions	36 012,00	31 840,00	Autres intérêts et produits assimilés (2)	64 812,00	61 571,40
Intérêts et charges assimilées (2)	88 624,00	85 242,00	Reprises sur provisions et transferts de charges	12 200,00	11 590,00
Différences négatives de change			Différences positives de change		
Charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placement	14 860,00	14 044,24	Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	19 164,00	18 205,80
TOTAL III	139 496,00	131 126,24	TOTAL III	96 176,00	91 367,20
Charges exceptionnelles			Produits exceptionnels		
Sur opération de gestion	8 084,00	53 220,00	Sur opérations de gestion	8 000,00	7 360,00
Sur opération en capital	155 280,00	93 780,10	Sur opérations en capital	260 775,07	56 088,10
Dotations aux amortissements et aux provisions	8 225,00	7430,00	Reprises sur provisions et transferts de charges	12 000,00	10 800,00
TOTAL IV	171 589,00	154 430,10	TOTAL IV	280 775,07	74 248,10
Participation des salariés aux fruits de l'expansion (V)	122 120,00	97 696,00	Total des produits (I+II+III+IV)	5 328 666,51	4 881 195,30
Impôts sur les bénéfices (VI)	341 720,00	310 965,20	Solde débiteur = perte (3)		
Total des charges (I+II+III+IV+V+VI)	4 958 434,51	4 496 243,79	TOTAL GÉNÉRAL	5 328 666,51	4 881 195,30
Solde créditeur = bénéfice (3)	370 232,00	384 951,60			
TOTAL GÉNÉRAL	5 328 666,51	4 881 195,39			
* Y compris : - redevances de crédit-bail mobilier					
- redevances de crédit-bail immobilier					
(1) Dont charges afférentes à des exercices antérieurs			(1) Dont produits afférents à des exercices antérieurs		
(2) Dont intérêts concernant les entreprises liées			(2) Dont produits concernant les entreprises liées		
(3) Compte tenu d'un résultat exceptionnel avant impôt de			(3) Compte tenu d'un résultat exceptionnel avant impôts de		

■ 2- Les soldes intermédiaires de gestion

Calcul des soldes

Solde (intitulé)	Mode de calcul	Exemple : pour l'entreprise Baron			Signification/ interprétation
S1 Marge commerciale	Vente de marchandises – coût d'achat des marchandises vendues (CAMV) avec :	Ventes de marchandises		2 943 251,00€	On calcule la marge commerciale pour les entreprises commerciales : qui vendent des marchandises (revendues sans transformation). La marge commerciale exprime la marge dégagée par l'entreprise sur son activité commerciale.
	CAMV=Achats de marchandises + Variations de stock	Achats de marchandises Variation de stock de marchandises Marge commerciale	885200,00€ -18450,00€ = 866 750,00€	-866 750,00€ 2 076 501,00€	

■ 2- Les soldes intermédiaires de gestion

Calcul des soldes

Solde (intitulé)	Mode de calcul	Exemple : pour l'entreprise Baron		Signification/ interprétation
S2 Production de l'exercice	Production de l'exercice = Production vendue + Production stockée + Production immobilisée	Production vendue	1 798 212,00€	La production représente la valeur de tout ce que l'entreprise a produit au cours de l'exercice grâce à son activité. On calcule donc la valeur de la production pour les entreprises industrielles, artisanales, les prestataires de services.
		Production stockée	+ 28 620,00€	
		Production immobilisée	<u>+171 632,44€</u>	
		Production de l'exercice	1 998 464,44€	

■ **2- Les soldes intermédiaires de gestion**

2

Calcul des soldes

Solde (intitulé)	Mode de calcul	Exemple : pour l'entreprise Baron		Signification/ interprétation
S3 Valeur ajoutée (VA)	Valeur ajoutée = Marge commerciale + Production de l'exercice – Consommations en provenance de tiers avec :	Marge commerciale	2 076 501,00€	La VA est l'expression de la richesse créée par l'entreprise au cours de l'exercice. Grâce à son savoir-faire, l'entreprise peut commercialiser des marchandises, des biens et des services à un prix supérieur à celui des consommations, des achats nécessaires pour les obtenir. L'entreprise a donc effectivement créé, ajouté de la valeur à des marchandises, des produits ou des services. C'est un indicateur de l'importance économique réelle d'une entreprise. La VA correspond à sa contribution à la valeur du produit.
		Production de l'exercice	+ 1 998 464,44€	
		Consommation en provenance des tiers (*)	<u>-736 407,00€</u>	
		Valeur ajoutée	= 3 338 558,44€	
	Consommation en provenance des tiers = Achats de mat. 1ères et Approvisionnements + Variation de stock + autres achats et charges externes	(*) Achats de MP et appro	293 232,00€	
		Variation de stocks	-17 485,00€	
		Achats et charges externes	<u>+ 406 660,00€</u>	
		Consommation en provenance des tiers	736 407,00€	

■ 2- Les soldes intermédiaires de gestion

Calcul des soldes

Solde (intitulé)	Mode de calcul	Exemple : pour l'entreprise Baron		Signification/ interprétation
S4 Excédent brut d'exploitation (EBE)	Excédent brut d'exploitation = Valeurs ajoutée + Subventions – Impôts et Taxes – Charges de personnel	Valeur ajoutée Subventions Impôts et taxes Charges de personnel Excédent brut d'exploitation	3 338 558,44€ +0,00€ – 44 418,00€ <u>–2 119</u> <u>224,51€</u> = 1 174 915,93€	L' EBE est le résultat calculé avant les DAP et subventions. Son intérêt est de ne pas être influencé par les options fiscales ou financières de l'entreprise ni par les éléments exceptionnels (il est calculé avec les dotations, charges et produits financiers et exceptionnels).

■ 2- Les soldes intermédiaires de gestion

Calcul des soldes

Solde (intitulé)	Mode de calcul	Exemple : pour l’entreprise Baron		Signification/interprétation
S5 Résultat d’exploitation	Résultat d’exploitation = EBE + Reprises sur amortissements et provisions + Autres produits de gestion courante – DAP –Autres charges –de gestion courante	EBE	1 174 915,93€	Il mesure le résultat (bénéfice ou perte) dégagé par l’exploitation de l’entreprise. On peut vérifier le calcul à partir du compte de résultat par la différence : Produits d’exploitation – Charges d’exploitation
		Reprises sur amortissements et provisions	+10 000,00€	
		Autres produits de gestion courante	+0,00€	
		DAP	– 385 500,00€	
		Autres charges de gestion courante	– 31 210,00€	
		Résultat d’exploitation		

16

7

■ **2- Les soldes intermédiaires de gestion**

2

Calcul des soldes

Solde (intitulé)	Mode de calcul	Exemple : pour l'entreprise Baron		Signification/ interprétation
S6 Résultat courant avant impôt	RCAI = Résultat d'exploitation + Produits financiers – Charges financières	Résultat d'exploitation Produits financiers Charges financières Résultat courant avant impôt	768 205,93€ + 96 176,00€ – 139 496,00€ <u>724 885,93€</u>	C'est grâce au RCAI que l'on mesure le poids de l'endettement de l'entreprise, qui entraîne versement de charges d'intérêts, intégrés dans les charges financières

■ **2- Les soldes intermédiaires de gestion**

2

Calcul des soldes

Solde (intitulé)	Mode de calcul	Exemple : pour l'entreprise Baron		Signification/ interprétation
S7 Résultat exceptionnel	Résultat d'exploitation = Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels	280 775,07€	Les éléments exceptionnels sont par nature peu significatifs, non prévisibles, non reproductibles et donc assez peu susceptibles, d'analyse. Si on connaît le détail des charges et produits exceptionnels, on peut éventuellement expliquer le résultat exceptionnel, mais ce n'est pas pour autant que cela apporte des éléments de prévision fiables.
		Charges exceptionnelles	-171 589,00€	
		Résultat Exceptionnel	<u>109 186,07€</u>	

■ **2- Les soldes intermédiaires de gestion**

2

Calcul des soldes

Solde (intitulé)	Mode de calcul	Exemple : pour l'entreprise Baron		Signification/ interprétation
S8 Résultat de l'exercice	Résultat de l'exercice = Résultat courant avant impôt + Résultat exceptionnel – Participation – Impôt sur les bénéfices	Résultat courant avant impôt	724 885,93€	C'est le résultat de l'entreprise, calculé en intégrant les résultats d'exploitation, financiers et exceptionnels. En cas de déficit, il n'y a ni participation des salariés, ni impôt sur les bénéfices.
		Résultat exceptionnel	+ 109 186,07€	
		Participation	- 122 120,00€	
		Impôt sur les bénéfices	- <u>341 720,00€</u>	
		Résultat de l'exercice	<u>= 370 232,00€</u>	

■ 2- Les soldes intermédiaires de gestion

Commentaire de quelques soldes

•A. La Valeur ajoutée:

Exemple

L'entreprise Ludo achète du bois pour fabriquer de petits jouets. On peut estimer que pour un jouet l'entreprise achète 0,30€ de matière première et qu'elle vend un jouet 0,50€. Au cours de l'année écoulée, l'entreprise a fabriqué et vendu 4,5 millions de jouets.

■ 2- Les soldes intermédiaires de gestion

Commentaire de quelques soldes

•A. La Valeur ajoutée:

Le CA s'élève à : $4\,500\,000 \times 0,50 = 225\,000 \text{ €}$

Le montant des achats est de : $4\,500\,000 \times 0,30 = 1\,350\,000 \text{ €}$

La valeur ajoutée de l'entreprise Ludo est donc de
 $2\,250\,000 - 1\,350\,000 = 900\,000 \text{ €}$

■ 2- Les soldes intermédiaires de gestion

Commentaire de quelques soldes

•A. La Valeur ajoutée:

L'entreprise Export'us, grossiste en jouets et gadgets achète l'intégralité de la production de l'entreprise Ludo. Elle achète un jouet 0,50€ et le revend 0,60€ à une clientèle d'entreprises et de grandes librairies et de carteries.

Le chiffre d'affaires s'élève à : $4\,500\,000 \times 0,60 = 2\,700\,000\text{€}$

Le montant des achats est de : $4\,500\,000 \times 0,50 = 2\,250\,000\text{€}$

La valeur ajoutée de l'entreprise Export'us est donc de : $2\,700\,000 - 2\,250\,000 = 450\,000\text{€}$

■ 2- Les soldes intermédiaires de gestion

Commentaire de quelques soldes

•A. La Valeur ajoutée:

Le CA d'export'us est supérieur à celui de Ludo, mais la Valeur ajoutée de Ludo est supérieure, car cette entreprise fabrique un produit fini à partir d'une matière première en utilisant du personnel, un outil industriel. Elle peut donc vendre son produit beaucoup plus cher que le montant des achats nécessaires pour l'obtenir, car elle a ajouté beaucoup de valeur aux matières premières. Le grossiste quant à lui distribue cette production auprès d'une clientèle. Le service de mise à disposition du produit fait que les clients acceptent de payer le produit plus cher que chez le fabricant. Il y a également de la valeur ajoutée au produit, mais dans une moindre mesure que par le fabricant, du moins dans cet exemple.

■ 2- Les soldes intermédiaires de gestion

Commentaire de quelques soldes

•B. Excédent brut d'exploitation (EBE):

L'EBE reflète plus fidèlement le processus d'exploitation de l'entreprise que le résultat d'exploitation. C'est le solde pertinent pour apprécier les performances économiques « normale » de l'entreprise.

Ex. 1

Soit l'extrait suivant du compte de résultat de l'entreprise Bredin :

Charges Comptes 60 – 64 Total = 800 000	Produits Comptes 70 à 74 Total = 1 000 000
EBE = 200 000	

■ 2- Les soldes intermédiaires de gestion

Commentaire de quelques soldes

•B. Excédent brut d'exploitation (EBE):

Cette entreprise fait l'acquisition de différents matériels pour une valeur de 250 000€. Ces biens sont amortissables sur 5 ans. Supposons que l'entreprise ait le choix entre l'amortissement linéaire et dégressif.

L'annuité d'amortissement linéaire serait de :

$$250\ 000 \times 20\% = 50\ 000\text{€}.$$

L'annuité d'amortissement dégressif serait de :

$$250\ 000\text{€} \times 1,75 = 87\ 500\text{€}.$$

Présentons l'extrait du compte de résultat dans ces 2 hypothèses :

■ 2- Les soldes intermédiaires de gestion

Commentaire de quelques soldes

•B. Excédent brut d'exploitation (EBE):

Cas n° 1

Charges Comptes 60 – 64 Total = 800 000	Produits Comptes 70 à 74 Total = 1 000 000
Dotation aux amortissements 50 000	
Résultat d'exploitation : 150 000	

Cas n° 2 :

Charges Comptes 60 – 64 Total = 800 000	Produits Comptes 70 à 74 Total = 1 000 000
Dotation aux amortissements 87 500	
Résultat d'exploitation : 112 500	

■ 2- Les soldes intermédiaires de gestion

Commentaire de quelques soldes

- B. Excédent brut d'exploitation (EBE):

Ex. 2.

Dans le tableau des soldes intermédiaires de gestion de l'entreprise Metela, on relève les éléments suivants :

	N	N-1
Marge commerciale	995 000	687 000
EBE	85 000	- 243 000

L'EBE est très faible par rapport à la marge commerciale. On peut donc considérer comme médiocre la performance économique de l'entreprise. Cependant la comparaison avec N-1 indique un progrès, car en N-1, l'entreprise accusait un EBE négatif *ie* une insuffisance brute d'exploitation

■ 3- Les ratios liés au compte de résultat

Méthodologie

Les informations obtenues lors du calcul des soldes intermédiaires de gestion constituent une base solide d'analyse, qui passe souvent par le calcul de ratios.

Un ratio est un rapport établi entre 2 grandeurs significatives.

Pour être pertinent, un ratio calculé doit révéler un aspect important de la gestion, de l'évolution, de la structure ou de la rentabilité de l'entreprise étudiée.

Pour pouvoir opérer des comparaisons significatives, il est nécessaire de le calculer toujours de la même façon d'un exercice à l'autre ou bien d'une entreprise à l'autre.

Enfin on doit réfléchir à ce que l'on souhaite mesurer afin de calculer un rapport entre des grandeurs significatives.

■ 3- Les ratios liés au compte de résultat

Les principaux ratios

Calculons à titre d'exemple ces ratios à partir du compte de résultat et des soldes intermédiaires de l'entreprise Baron.

On sait par ailleurs que:

- les capitaux propres s'élèvent à 4 115 000€
- les emprunts à 1 163 000€

Le compte de résultat de l'entreprise Baron au 31 décembre se présente ainsi :

CHARGES (hors taxes)	Exercice N	Exercice N - 1	PRODUITS (hors taxes)	Exercice N Totaux partiels	Exercice N - 1 Totaux partiels
Charges d'exploitation⁽¹⁾			Produits d'exploitation		
Achats de marchandises (a)	885 200,00	745 875,00	Ventes de marchandises	2 943 251,00	2 825 520,90
Variation de stocks (b)	- 18 450,00	34 200,00	Production vendue [biens et services] (a)	1 798 212,00	1 690 319,20
Achats de matières premières et approvisionnements (a)	293 232,00	264 400,00			
Variation de stocks	- 17 485,00	- 12 800,00	Sous-total A - Montant du chiffre d'affaires (b)	4 741 463,00	4 515 840,20
(*) Autres achats et charges externes	460 660,00	412 750,15	dont à l'exportation :		
Impôts, taxes et versements assimilés	44 418,00	41 800,40	Production stockée (c)	28 620,00	27 189,00
Salaires et traitements	1 412 816,34	1 317 325,80	Production immobilisée	171 632,44	163 050,80
Charges sociales	706 408,17	658 662,90	Subventions d'exploitation		
Dotations aux amortissements et aux provisions			Reprises sur provisions (et amortissements), transfert de charges	10 000,00	9 500,00
Sur immobilisation : dotations aux amortissements (c)	84 000,00	78 642,15	Autres produits		
Sur immobilisation : dotations aux provisions	130 000,00	131 412,00	Sous-total B	210 252,44	199 739,80
Sur actif circulant : dotations aux provisions	109 400,00	46 069,00	TOTAL (A+B) I	4 951 715,44	4 715 580,00
Pour risques et charges : dotations aux provisions	62 100,00	49 357,85	Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun (II)		
Autres charges	31 210,00	34 331,00	Produits financiers		
TOTAL I	4 183 509,51	3 802 026,25	De participation (2)		
Quotes-parts sur opérations faites en commun (II)			D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (2)		
Charges financières			Autres intérêts et produits assimilés (2)	64 812,00	61 571,40
Dotations aux amortissements et aux provisions	36 012,00	31 840,00	Reprises sur provisions et transferts de charges	12 200,00	11 590,00
Intérêts et charges assimilées (2)	88 624,00	85 242,00	Différences positives de change		
Différences négatives de change			Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	19 164,00	18 205,80
Charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placement	14 860,00	14 044,24	TOTAL III	96 176,00	91 367,20
TOTAL III	139 496,00	131 126,24	Produits exceptionnels		
Charges exceptionnelles			Sur opérations de gestion	8 000,00	7 360,00
Sur opération de gestion	8 084,00	53 220,00	Sur opérations en capital	260 775,07	56 088,10
Sur opération en capital	155 280,00	93 780,10	Reprises sur provisions et transferts de charges	12 000,00	10 800,00
Dotations aux amortissements et aux provisions	8 225,00	7430,00	TOTAL IV	280 775,07	74 248,10
TOTAL IV	171 589,00	154 430,10	Total des produits (I+II+III+IV)	5 328 666,51	4 881 195,30
Participation des salariés aux fruits de l'expansion (V)	122 120,00	97 696,00	Solde débiteur = perte (3)		
Impôts sur les bénéfices (VI)	341 720,00	310 965,20	TOTAL GÉNÉRAL	5 328 666,51	4 881 195,30
Total des charges (I+II+III+IV+V+VI)	4 958 434,51	4 496 243,79			
Solde créditeur = bénéfice (3)	370 232,00	384 951,60			
TOTAL GÉNÉRAL	5 328 666,51	4 881 195,39			
* Y compris : - redevances de crédit-bail mobilier					
- redevances de crédit-bail immobilier					
(1) Dont charges afférentes à des exercices antérieurs			(1) Dont produits afférents à des exercices antérieurs		
(2) Dont intérêts concernant les entreprises liées			(2) Dont produits concernant les entreprises liées		
(3) Compte tenu d'un résultat exceptionnel avant impôt de			(3) Compte tenu d'un résultat exceptionnel avant impôts de		

■ 3- Les ratios liés au compte de résultat

Les principaux ratios

Ratio	Expression	Signification	Calcul	Interprétation
Évolution de l'activité	CA $R1 = \frac{CAN - CA(N-1)}{CA(N-1)}$ VA $R2 = \frac{VAN - VA(N-1)}{VA(N-1)}$	R1 mesure l'accroissement du CA, d'une année sur l'autre et R2 la variation de la VA. Le rapprochement de R1 et R2 permet de s'assurer que la richesse créée suit un évolution comparable à celle du CA. C'est la condition nécessaire à la rémunération des facteurs de production	CA $R1 = \frac{4741463 - 4515840,24}{4515840,24}$ R1=0,0499 soit +5% $R2 = \frac{3338558,44 - 3243282,48}{3243282,48}$ R2=0,0293 soit 2,93%	Ces taux d'accroissement sont à apprécier par rapport au taux d'inflation. Avec une inflation de l'ordre de 3%, ces ratios dénotent une performance très moyenne. Par ailleurs R1>R2, ce qui signifie que la VA augmente moins que le CA, donc l'entreprise Baron maîtrise mal ses charges (forte augmentation des achats en N)

■ **3- Les ratios liés au compte de résultat**

3

Les principaux ratios

Ratio	Expression	Signification	Calcul	Interprétation
Exploitation	R3 = Marge commerciale / Coût d'achat des marchandises vendues	C'est le taux de marge, R3 indique en pourcentage la marge réalisée pour l'achat de 100€ de marchandise.	$R3 = \frac{2076501}{866750} = 0,417$ soit 42%	Pour 100% d'achat, l'entreprise réalise une marge de 42%.
	R4 = Élément de charges/ Charges totales	R4 mesure l'importance des charges portées au numérateur (charges de personnel, charges externes par ex) par rapport à l'ensemble des charges de l'exercice	Appréciations l'importance des charges de personnel, par ex. R4= Charges de personnel/charges totales $R4 = \frac{2119224,51}{4958434,51}$ R4=0,427 soit 43%	Du ratio R4, on peut déduire que les charges de personnel représentent 43% des charges totales. Le calcul de R4 pour l'année N-1 (43,4%) montre que l'entreprise Baron maîtrise plutôt bien ses charges de personnel.

■ 3- Les ratios liés au compte de résultat

Les principaux ratios

Ratio	Expression	Signification	Calcul	Interprétation
Profitabilité	R5 = Résultat de l'exercice/ Chiffre d'affaires	-R5 est l'expression de la performance économique globale de l'entreprise. Il est influencé par l'endettement ou les options fiscales de l'entreprise (amortissement).	$R5 = \frac{370232}{4741463} = 0,078$ <p>Soit 8%</p>	Le résultat de l'exercice représente 8% et l'EBE 25% du CA. L'écart s'explique essentiellement par l'importance des dotations (385500) ce qui peut être révélateur d'opérations d'investissement.
	R6 = EBE/Chiffres d'affaires	- R6 mesure le rapport entre le CA et l'excédent disponible après le paiement des achats, des charges externes et du personnel. L'évolution de R6 est un indicateur du niveau de maîtrise	$R6 = \frac{1174915,93}{4741463}$ <p>R6=0,2477soit 25%</p>	

■ 3- Les ratios liés au compte de résultat

Ratio	Expres- sion	Signification	Calcul	Interprétation
Rentabi- lité des capitaux	R7 = Résultat / Capitaux propres	-R7 rapproche un élément de résultat (résultat d'exploitation, courant avant impôt..) avec les ressources propres de l'entreprise.	$R7 = \frac{370232}{4115000} = 0,089$	Le taux de rentabilité des capitaux propres est de 9%, ce qui est légèrement supérieur aux taux de rendement souvent observés sur le marché financier.
	R8 = résultat de l'ex+ charges d'intérêt/ Capitaux propres+ emprunts	-Les ratios de ce type mesurent la rentabilité des capitaux de l'entreprise. Leur valeur doit être comparée à ce que rapporteraient ces capitaux placés sur le marché financier.	Soit 9%	
		-R8 rapproche les capitaux investis dans l'entreprise de leurs éléments de rémunération : capital employé et coût de ce capital. C'est une approche globale de la rémunération du capital (propre ou emprunté)	$R8 = \frac{370232 + 139496}{4115000 + 1163000}$ R8=0,0966 soit 10%	R8 montre que les capitaux investis dans l'entreprise par les actionnaires (pour le capital) et les prêteurs (pour les emprunts) rapportent en moyenne 10%

■ 3- Les ratios liés au compte de résultat

Ratio	Expres- sion	Signification	Calcul	Interprétation
Réparation de la valeur ajoutée	R9 = Salaires+ charges sociales / VA	-On estime ainsi la part de la VA consacrée à la rémunération du personnel. Si la proportion diminue, cela ne signifie pas forcément une diminution de la masse salariale, mais plutôt que la VA augmente plus vite que les salaires.	$R9 = \frac{2119244,51}{3338558,44} = 0,635$ Soit 63,5%	Sur 100€ de VA, 63€ rémunèrent le personnel et 11€ environ assurent le maintien de l'appareil productif. Pour exploiter pleinement ces ratios il est nécessaire de comparer leur valeur sur plusieurs années.
	R10= Dotation aux amortisse- ments/VA	-Ce ratio indique l'effort consacré par l'entreprise au renouvellement de l'outil de production. Cet effort est indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise.	$R10 = \frac{385500}{3338558,44}$ R10=0,115 soit 11,5%	

■ **4- La capacité d'autofinancement**

4

Établir un compte de résultat à la fin de chaque exercice comptable constitue pour toute entreprise une obligation légale. Le résultat dégagé dans ce document de synthèse est en effet (après quelques retraitements nécessaires à la détermination du bénéfice fiscal, qu'il n'est pas question d'évoquer ici) la base de calcul de l'impôt sur les bénéfices dont l'entreprise doit s'acquitter.

Le compte de résultat est donc établi dans une optique fiscale. Cette approche introduit un biais dans la construction du document. Le résultat obtenu ne correspond pas à la différence entre les encaissements et les décaissements opérés par l'entreprise au cours de l'exercice. En effet, charge n'est pas synonyme de dépense et produit n'est pas synonyme de recette.

■ 4- La capacité d'autofinancement

Le calcul de la capacité d'autofinancement (CAF) répond à une optique financière. La CAF mesure l'aptitude d'une entreprise à financer par des ressources internes, son activité, ses investissements. Les ressources internes sont dégagées par la différence entre les produits qui entraînent des encaissements et les charges qui donnent lieu à décaissements.

Le compte de résultat ne fait pas apparaître la double distinction charges/décaissements et produits/encaissements. Donc la détermination de la CAF nécessite d'opérer ces distinctions.