

RODOLPHE VANDESMET

COMPTABILITÉ, FINANCE, GESTION EN PRATIQUE

**Une nouvelle approche
des concepts**

Exercices pratiques et corrigés

4^e
ÉDITION

**LES GUIDES
PRATIQUES**

COMPTABILITÉ
FINANCE
GESTION



GERESO

ÉDITION

COMPTABILITÉ, FINANCE, GESTION EN PRATIQUE

COMPTABILITÉ, FINANCE, GESTION EN PRATIQUE

Une nouvelle approche des concepts
Exercices pratiques et corrigés

Auteur : Rodolphe VANDESMET

Édition 2017

© **GERESO Édition 2013, 2014, 2015, 2017**

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture : Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites
Tous droits réservés pour tous pays
Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Mars 2017

ISBN : 978-2-35953-447-4

EAN 13 : 9782359534474

ISSN : 2260-6939

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans CEDEX 2 - France



DANS LA MÊME COLLECTION :

- CHSCT : les bonnes pratiques
- Comité d'entreprise : les bonnes pratiques
- Compensation & Benefits
- Comprendre les comptes annuels
- Crédit et stratégie commerciale
- Délégués du personnel : les bonnes pratiques
- Économie, banque, finance pour tous
- Guide d'indemnisation des accidents de la route
- Guide pratique des élections professionnelles
- La gestion de patrimoine
- Le contrôle de gestion
- Le contrôle de gestion sociale
- Le droit des contrats : mode d'emploi
- Manager un établissement de santé
- Manager un service RH
- Management des compétences en pratique

REMERCIEMENTS

Aux milliers de stagiaires qui m'ont permis d'affiner ma démarche pédagogique.

À Xavier Lehman, directeur financier, et Jean-Luc Dumont, commissaire aux comptes, qui m'ont encouragé dans cette nouvelle approche.

Au service édition de GERESO pour ses observations constructives.

À Danielle Haik, enfin, pour sa disponibilité.

SOMMAIRE

Remerciements	5
Introduction	11
Méthodologie générale	12
1^{RE} PARTIE - LA COMPTABILITÉ GÉNÉRALE	13
Méthodologie comptable	15
CHAPITRE 1 - NOTION DE BILAN ET MÉCANIQUE COMPTABLE	17
1.1 - Analogie bilan « couple de personnes/entreprises »	17
1.2 - Enregistrement des opérations de financement - investissement et mécanique comptable	20
1.3 - L'équilibre du bilan et la partie double	20
1.4 - Points clés	24
1.5 - Entraînez-vous	25
CHAPITRE 2 - NOTION DE RÉSULTAT	27
2.1 - Première approche	27
2.2 - Enregistrement des produits et des charges	28
2.3 - Influence du crédit client/fournisseur sur le résultat	28
2.4 - Points clés	32
2.5 - Entraînez-vous	33

CHAPITRE 3 - ORGANISATION DE L'ENREGISTREMENT COMPTABLE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	35
3.1 - Service facturation clients et encaissements : enregistrement.....	35
3.2 - Service fournisseurs et décaissements : frais généraux.....	37
3.3 - Service achat et personnel.....	38
3.4 - Points clés	42
3.5 - Entraînez-vous	43
CHAPITRE 4 - OPÉRATIONS D'INVENTAIRE.....	45
4.1 - Définition et spécificité.....	45
4.2 - Enregistrement : amortissements, stocks, créances irrécouvrables ...	46
4.3 - Enregistrement provisions, impôt/société.....	46
4.4 - Points clés : aspects de terminologie	50
4.5 - Entraînez-vous	51
CHAPITRE 5 - LE COMPTE ET LE DÉBIT/CRÉDIT.....	53
5.1 - Le compte	53
5.2 - Les trois types d'opérations fondamentales	54
5.3 - L'équilibre débit/crédit	55
5.4 - Points clés	58
5.5 - Entraînez-vous	59
CHAPITRE 6 - FONCTIONNEMENT DES COMPTES DE GESTION.....	63
6.1 - Points clés	66
6.2 - Entraînez-vous	67
CHAPITRE 7 - SYNTHÈSE GÉNÉRALE	71
7.1 - Architecture comptable définitive	71
7.2 - L'organisation comptable de base : Grand Livre/Journal/Balance	73
7.3 - Cas d'application synthétique	74
CHAPITRE 8 - POUR ALLER PLUS LOIN... ..	85
8.1 - TVA.....	85
8.2 - Principe	86
8.3 - L'enregistrement et la déclaration de TVA	88
8.4 - Points clés	92

8.5 - Entraînez-vous	93
8.6 - Quizz de comptabilité générale	108
Conclusion	111
2^E PARTIE - ANALYSE FINANCIÈRE - CHAPITRE 9 - LE FONCTIONNEMENT ET L'ÉQUILIBRE FINANCIER IDÉAL DE L'ENTREPRISE	115
9.1 - Le business plan financier de base	116
9.2 - La notion de BFR (Besoin en Fonds de Roulement)	119
9.3 - L'effet de levier	122
9.4 - Notion de bilan idéal	123
9.5 - Le bilan fonctionnel	126
9.6 - Les formules types	127
9.7 - Ratios élémentaires	129
9.8 - Points clés	130
9.9 - Entraînez-vous : cas « important » d'application	131
CHAPITRE 10 - LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE DANS SES DIFFÉRENTES PHASES DE VIE : CRÉATION, DÉVELOPPEMENT, RYTHME DE CROISIÈRE	137
10.1 - L'entreprise en phase de création	137
10.2 - L'entreprise en phase de développement	143
10.3 - L'entreprise en phase de rythme de croisière	151
10.4 - Conclusion concernant le taux de rentabilité	157
10.5 - Exemple : rééquilibrage de bilan de rythme de croisière	159
10.6 - Points clés	160
10.7 - Entraînez-vous : cas de rééquilibrage de bilan	161
10.8 - Entraînez-vous : le bilan « idéal »	163
CHAPITRE 11 - LECTURE ET ANALYSE DU BILAN « APPOLONIA »	165
3^E PARTIE - COMPTABILITÉ ANALYTIQUE ET CONTRÔLE DE GESTION	183
CHAPITRE 12 - COMPTABILITÉ ANALYTIQUE	185
12.1 - La démarche analytique	185
12.2 - Les cinq méthodes de répartition des charges indirectes	186
12.3 - La méthode basée sur les activités ou services	189

12.4 - Points clés	194
12.5 - Entraînez-vous	195
CHAPITRE 13 - LES OUTILS DU CONTRÔLE DE GESTION.....	213
13.1 - Mise en place de procédures d'optimisation des coûts (check-list).....	215
13.2 - Création d'un plan comptable analytique	217
13.3 - Mise en place d'un processus d'élaboration budgétaire	218
13.4 - Création de tableaux de bord avec calcul d'indicateurs	219
13.5 - Création d'états de synthèse d'écart	225
13.6 - Points clés	227
13.7 - Entraînez-vous	228
Conclusion	231
Glossaire	233
À propos de l'auteur	235

INTRODUCTION

L'apprentissage de la comptabilité, de la gestion analytique et financière reste encore souvent basé sur une terminologie « rébarbative », des principes posés « tels quels », etc.

La solution proposée par l'auteur ?

Au niveau de la méthode pédagogique :

Le lecteur est mis en situation de bâtir « lui-même », avec ses propres mots, l'architecture comptable et de gestion de son entreprise, grâce à un système interactif de questions/réponses ; l'aspect « terminologie » n'intervenant que dans une 2^e phase (pour ne pas « polluer » le raisonnement). Par ailleurs, toute la démarche pédagogique se réfère sans cesse au bilan afin que le futur comptable, trop souvent victime d'une parcellisation des tâches, situe son action clairement par rapport au cadre général. En fait, tout au long de l'ouvrage, que cela concerne la comptabilité, l'analytique, le contrôle de gestion ou l'analyse financière, nous avons conservé le même cas général d'application.

Au niveau des concepts :

- une explication du concept « débit/crédit », si fondamental en comptabilité, radicalement différente et beaucoup plus simple que ce qui est habituellement enseigné (méthode des emplois/ressources) ;
- une nouvelle manière de comprendre la liaison bilan/résultat ;
- la mise en évidence de la notion de « bilan idéal » et d'« équilibre financier idéal », que l'entreprise soit en phase de création, de développement ou en rythme de croisière, concept qui n'est repris par aucun auteur : la compréhension de ce concept permet une analyse financière de l'entreprise plus riche et pertinente.

Méthodologie générale

Le même cas est utilisé du début à la fin de l'ouvrage, dans la mesure du possible.

Dans un premier temps, nous allons traiter de la comptabilité comme outil de gestion.

Nous serons amenés à établir un bilan suite à 24 opérations, puis à traiter de l'organisation comptable.

Dans un deuxième temps, toujours avec ce même bilan, nous verrons l'apport de l'analyse financière pour l'optimisation de la rentabilité et des équilibres financiers de base.

Enfin, nous poursuivrons notre réflexion, toujours avec le bilan établi en comptabilité générale et nous verrons en quoi la comptabilité analytique et budgétaire est un complément précieux pour améliorer la performance économique de l'entreprise.

1^{RE} PARTIE

LA COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

Au-delà des chiffres, il y a les hommes.

MÉTHODOLOGIE COMPTABLE

En introduction, nous effectuerons une première approche du bilan et des opérations comptables, en partant du principe d'établissement d'un bilan pour un couple.

Nous appliquerons ensuite le même principe pour une entreprise en partant des 24 opérations comptables fondamentales présentées ci-après et réparties sur les chapitres 1 à 4. À l'issue de chacun de ces quatre chapitres, des bilans successifs seront établis de manière à mettre en lumière, au fur et à mesure, les différents concepts comptables.

Nous verrons ensuite les aspects organisationnels de la comptabilité, tels le compte, le débit/crédit, la comptabilité de gestion, Nous établirons alors l'architecture comptable définitive.

Enfin, pour aller plus loin, nous examinerons quelques aspects spécifiques de la comptabilité: TVA, certains schémas comptables spécifiques liés aux salaires, cessions d'immobilisations, opérations d'inventaire.

Tout au long de ce processus nous insisterons sur la compréhension « économique » des opérations ; la terminologie, perçue fréquemment comme un aspect rébarbatif, ne sera introduite qu'en fin de réflexion de manière à ne pas obscurcir le raisonnement.

CHAPITRE 1

NOTION DE BILAN ET MÉCANIQUE COMPTABLE

1.1 - Analogie bilan « couple de personnes/entreprises »

Un couple aisé veut faire le bilan de sa richesse... Comment procédera-t-il ?

Tout naturellement en faisant, ce jour, un tableau où il mettra :

- d'un côté, tout ce qu'il possède (maison, mobilier, véhicules...), soit 400 K€
 - de l'autre, tout ce qu'il doit (aux établissements de crédit, au fisc...), soit 150 K€
-

Ce couple comprendra donc aisément que sa « richesse » est de 250 K€ (somme obtenue s'il vendait tout ce qu'il possède et payait toutes ses dettes).

Il procédera, par exemple, schématiquement comme suit (page suivante).

BILAN				
possède en	←	de ce que le couple	→	doit aux
Construction (maison) :	300 K€			
Mobilier :	50 K€			Établissement de crédit : 140 K€
Véhicules :	30 K€			Fisc : 7 K€
Placements (titres) :	15 K€			Fournisseurs : 3 K€
Banque :	5 K€			
TOTAL :	400 K€			TOTAL : 150 K€

Même principe pour l'entreprise... sauf qu'il y a quelques comptes supplémentaires :

- Trois comptes spécifiques seulement en plus du côté « possède » :
 - machines ;
 - stocks ;
 - créances clients (montants dus par les clients).

En effet, une entreprise industrielle, notamment, possède comme des particuliers des constructions, du mobilier, etc. Mais, et c'est sa fonction, elle possède surtout des machines qui lui permettent de transformer ses stocks de matières premières en produits finis qu'elle vendra à des clients, d'où ces trois postes spécifiques... que des particuliers n'ont aucune raison d'avoir !

- Deux comptes spécifiques du côté « doit » :
 - actionnaires ;
 - personnel et organismes sociaux.

En effet, une entreprise a besoin, pour le financement de ses investissements, que les actionnaires lui apportent de l'argent... ce qui l'amènera à être en situation de dette vis-à-vis d'eux ; de même qu'elle peut être en dette vis-à-vis de ses employés au titre des salaires à payer d'où ces deux postes spécifiques... que des particuliers n'ont aucune raison d'avoir !

On a vu le cas d'un couple aisé qui souhaitait, un jour donné, connaître sa richesse. Appliquons le même principe à la création d'une petite entreprise.

Nous imaginerons donc que nous créons une petite entreprise de fabrication et commercialisation de meubles : tables, chaises, portemanteaux, etc. Ceux-ci seront fabriqués grâce à des machines qui coupent le bois, plient des armatures de fer, puis assemblent le tout.

Cette création a été faite suite à un « business plan » qui a validé l'existence d'un marché significatif, les moyens humains et techniques à mettre en œuvre ainsi que la forme juridique la plus adaptée...

D'un point de vue comptable les opérations s'enchaîneront logiquement comme suit :

Opérations initiales de financement/investissement (cf. pages suivantes, opérations 1 à 6)

Avant de pouvoir vendre les premières tables il faut déjà les fabriquer, avoir les moyens de les distribuer, de les facturer ! Ce qui suppose donc de disposer au préalable des machines permettant cette fabrication, de véhicules pour la distribution, d'ordinateurs pour la facturation et gestion... bref, d'investissements importants à financer dès la création !

Comment ? En demandant à des personnes disposant d'argent, les actionnaires, de « prêter » à l'entreprise le montant nécessaire à ces investissements ; en contrepartie la société s'engagera, chaque année, à leur verser le bénéfice réalisé, différence entre les ventes et tous les frais.

Opérations d'exploitation (cf. pages suivantes, opérations 7 à 16)

Il s'agit des opérations quotidiennes de ventes, charges de toutes natures et de trésorerie pour assurer l'encaissement des créances clients et le paiement des fournisseurs.

Opérations d'inventaire (cf. pages suivantes, opérations 19 à 24)

Il s'agit des opérations de fin d'année destinées à mettre à jour principalement :

- la valeur des investissements qui se sont dépréciés depuis leur acquisition (amortissements) ;
- l'ensemble des risques liés aux créances clients et aux dettes vis-à-vis de tiers (provisions).

C'est aussi à ce niveau que sont calculés l'impôt sur les sociétés et le bénéfice final.

1.2 – Enregistrement des opérations de financement – investissement et mécanique comptable

Opération 1 : Apport des actionnaires : 5 000 K€ par CB (Chèque Bancaire)

Nota : ces 5 000 sont destinés à permettre une future acquisition de machines, point de départ l'activité. Sans cet apport initial aucune activité possible !

On voit ici que l'E (= l'Entreprise) possède donc 5 000 en + en banque. Si on décide d'arrêter l'E suite à cette opération 1, on se dira : à qui doit-on ces 5 000 ?

Réponse : aux actionnaires bien entendu, pour qui ces 5 000 constituent un prêt. On inscrira donc simultanément que l'on possède + 5 000 en banque et que l'on doit + 5 000 aux actionnaires (cf. bilan ci-contre).

Opération 2 : Emprunt auprès d'une banque : 2 000 K€

On possède alors 2 000 en + en banque, mais on doit simultanément 2 000 à l'établissement bancaire (cf. bilan ci-contre).

Opération 3 : Investissements (immobilisations) : 6 500 K€ payés par CB

Il s'agit surtout de machines pour le travail du bois, la découpe, l'assemblage...

On possède donc : + 6 500 en immobilisations et simultanément – 6 500 en banque (cf. bilan ci-contre).

1.3 – L'équilibre du bilan et la partie double

TESTEZ-VOUS en complétant le bilan ci-contre avec les opérations 4, 5 et 6.

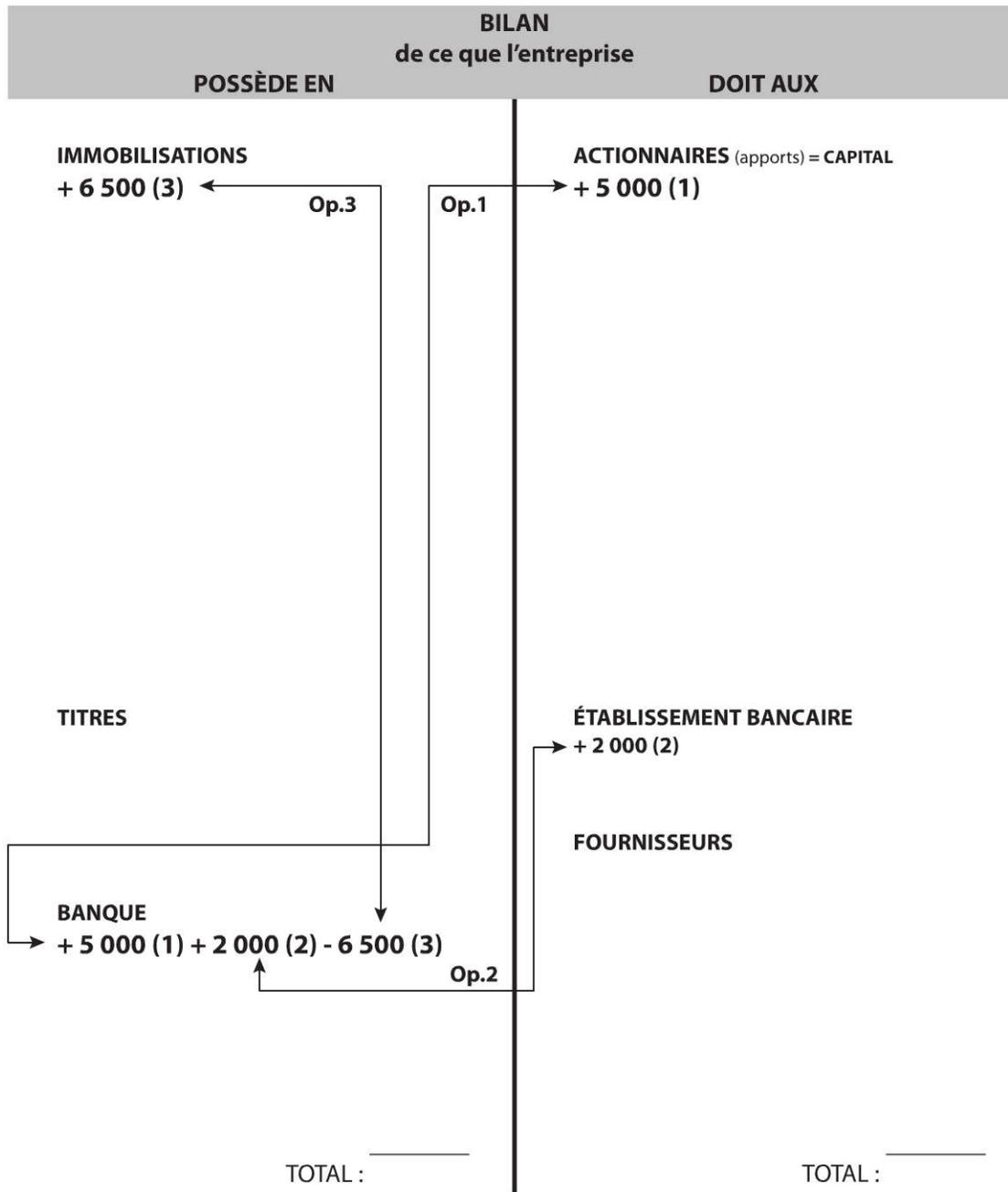
Opération 4 : Nouvel investissement (immobilisation) pour 500 K€, payable plus tard (= à crédit) à notre fournisseur.

Opération 5 : Achat de titres (actions) par CB (Chèque Bancaire) pour 300 K€.

Opération 6 : Règlement de 100 K€ par CB à notre fournisseur de l'opération 4.

Enfin, faites les totaux et établissez le bilan.

Bilan 1 à compléter



Nota: nous aurons recours à ce procédé du « TESTEZ-VOUS » lorsqu'il apparaît important que le lecteur trouve lui-même un nouveau concept... de toute façon, il est possible d'échapper à cet exercice en allant directement au corrigé page suivante.

Corrigé

Nota: tous les bilans corrigés se trouvent sur la page en vis-à-vis.

Opération 4: Le poste « immobilisation », suite à l'achat, augmente de + 500 et le poste fournisseur de + 500; tant que les machines ne sont pas payées, elles sont en effet dues. On créera une rubrique « fournisseurs » sur la partie droite du bilan, là où figurent les dettes de l'entreprise.

Nota: dans la pratique, pour des raisons de suivi, il peut être souhaitable de distinguer les « fournisseurs » liés à des acquisitions d'immobilisations des fournisseurs liés à des achats courants ou des prestations de service; deux rubriques différentes seraient alors créées.

Opération 5: Le poste « titres » augmente de + 300 et la banque diminue de – 300. Lorsqu'on a suffisamment d'argent en banque il peut être judicieux de placer l'excédent en actions ou obligations en espérant que ce placement, à terme, sera rémunérateur.

Opération 6: Le poste « banque » diminue de – 100 puisqu'on paye et le poste « fournisseurs » diminue de – 100; en effet, suite au paiement, c'est autant que l'on doit en moins au fournisseur!

Remarque: les postes figurant dans le bilan sont positionnés d'une certaine manière :

- Les postes correspondant à « ce que l'on possède » sont classés par ordre de liquidité croissante. Ainsi le poste « banque » est positionné en dessous du poste « titres » car il est transformable en argent liquide a priori plus rapidement : en 10 minutes on peut avoir nos 100 de la banque en argent liquide (il suffit d'aller à la banque), alors qu'il faut probablement plus que 10 minutes pour avoir en argent liquide les 300 que l'on a en titres (il faut déjà trouver un acheteur à ce prix, puis se faire payer, etc.).
- Les postes de « ce que l'on doit » sont classés par ordre d'exigibilité croissante: le poste « fournisseurs » est positionné en dessous du poste « établissements bancaires », car l'échéance du paiement des fournisseurs est *a priori* plus urgente!

Bilan 1 corrigé

BILAN de ce que l'entreprise		DOIT AUX
POSSÈDE EN		
IMMOBILISATIONS + 6 500 (3) + 500 (4)	7 000	ACTIONNAIRES (apports) = + 5 000 (1) 5 000
	Op.4	
TITRES + 300 (5)	300	ÉTABLISSEMENT BANCAIRE 2 000 + 2 000 (2)
	Op.5	
BANQUE + 5 000 (1) + 2 000 (2) - 6 500 (3) - 300 (5) - 100 (6)	100	FOURNISSEURS 400 + 500 (4) - 100 (6)
		Op.6
TOTAL :	7 400	TOTAL :
		7 400

Nota : bien entendu, dans la pratique, on ne fait pas un bilan après 6 opérations seulement, mais une fois par mois ou par an ! C'est notre démarche pédagogique qui nous amènera à faire ces bilans successifs afin d'introduire « logiquement » et « naturellement » les différents concepts comptables.

Nous poursuivrons donc, en pages suivantes, nos opérations... qui seront au nombre de 24 !

1.4 - Points clés

Terminologie comptable. On appelle :

- « Actif », ce que l'Entreprise possède en biens (machines, stocks...) + créances (sur les clients, etc.);
- « Passif », ce que l'Entreprise doit à diverses « personnes » (actionnaires, banquiers, fournisseurs...).

D'ailleurs dans le langage courant, quand une entreprise est en difficulté, on peut être amené à entendre la phrase suivante : l'entreprise a dû liquider ses actifs (donc ce qu'elle « possède ») car elle était grevée d'un lourd « passif » (car elle avait de grosses dettes!).

On constate qu'Actif = Passif!

Ici: 7 400. Il en sera toujours ainsi.

Chaque opération mouvemente une même somme à deux endroits différents

C'est ce que l'on appelle la « partie double » : on a fait 6 opérations : on a donc 12 chiffres dans le bilan.

Il est important d'acquérir ce réflexe qui permet d'enrichir toute simulation.

Par exemple : si l'on dit à un comptable que l'on a emprunté 2000, celui-ci verra tout de suite que la banque a augmenté de 2000 et que le poste « emprunt » a aussi augmenté de 2000... alors que le gestionnaire qui ne connaît pas la partie double ne pensera peut-être qu'à l'augmentation de la banque... ce qui est moins complet!

Classement des postes

Les postes « d'actif » sont classés par ordre de « liquidité croissante ».

Les postes de « passif » sont classés par ordre d'« exigibilité croissante ».

Particularité de la méthodologie

Le fonctionnement comptable de chaque opération est présenté à « l'intérieur du bilan », dans son contexte... et non pas hors de toute référence au bilan, comme cela est fait habituellement!

1.5 - Entraînez-vous

Intérêt de cet exercice : comprendre la partie double.

Deux amis décident d'ouvrir un garage. Pour ce faire ils ont apporté 150 000 € pour la constitution de la société.

Cette somme ne leur suffisant pas pour financer leurs futurs investissements, ils ont demandé et obtenu un prêt de 70 000 € de leur banque.

Ils ont ensuite acheté :

- un petit hangar à réaménager pour 100 000 € dont 50 % ont été payés tout de suite ;
- des installations techniques (pont levant de garage, mobilier...) pour 80 000 € payées comptant.

La moitié de l'argent restant a été placée en SICAV.

Questions :

1. Identifiez les différentes opérations faisant appel à la technique de la partie double.
2. Présentez ensuite le bilan de cette société après avoir positionné les opérations à l'intérieur de ce bilan, comme cela a toujours été fait jusqu'ici.

ACTIF	BILAN	PASSIF

Solution

Il faut d'abord bien identifier les différentes opérations :

1. Apports actionnaires : 150 000 payés par chèque bancaire
2. Emprunt : 70 000
3. Achat hangar : 100 000 payés pour moitié donc pour 50 000 ; le reste est donc à devoir au fournisseur, soit les 50 000 restants
4. Installations techniques : 80 000 payés comptant
5. Achat titres : moitié de $(150\,000 + 70\,000 - 50\,000 - 80\,000) = 45\,000$

ACTIF		BILAN		PASSIF	
Immobilisations :		Capital :		150 000	
Hangar	100 000	150 000 (1)			
100 000 (3)					
Installations	80 000				
80 000(4)					
Titres :		Emprunts :		70 000	
45 000 (5)	45 000	70 000 (2)			
Banque :	45 000	Fournisseurs :		50 000	
150 000 (1) + 70 000 (2)		50 000 (3)			
- 50 000 (3) - 80 000 (4)					
- 45 000 (5)					
TOTAL :	270 000	TOTAL :	270 000		

Terminologie :

- Capital = apport des actionnaires.
- Emprunts = apport des établissements bancaires.

CHAPITRE 2

NOTION DE RÉSULTAT

2.1 - Première approche

Une société de conseil exécute une prestation de 1000 € que le client paie immédiatement par chèque bancaire; le seul coût à prendre en compte, supposons-le, pour cette journée, est le salaire de l'ingénieur-conseil qui a réalisé cette prestation (700 €), payé immédiatement par chèque, supposons-le aussi.

Comment enregistrer cette opération? Le seul compte qui paraît concerné par ces informations est le compte « banque », qui augmente de + 1000 € (Op. 1: paiement du client) et baisse de – 700 € (Op. 2: paiement du salaire).

Bref, aucun autre compte n'étant concerné, le bilan sera déséquilibré!

ACTIF	BILAN de la journée	PASSIF
Banque : + 1 000 (1) - 700 (2)		Si on liquidait l'entreprise de conseil, à qui devrait-on ce montant de 300 en banque ?

On le devrait aux actionnaires, bien sûr; on ouvrira au « passif » un compte qui leur sera dédié! Appelé « résultat », il viendra donc rééquilibrer le bilan.

2.2 - Enregistrement des produits et des charges

Revenons à notre cas. Les six premières opérations faites en janvier ont permis à l'entreprise de « s'installer ». Parallèlement à ces opérations, tout au long du mois de janvier, une activité d'exploitation s'est créée, que l'on peut résumer comme suit:

Opération 7: Facturation tout au long du mois de 1 000 K€ de travaux de réparation et restauration de meubles; les clients ont payé immédiatement.

Opération 8: Réception tout au long du mois de 500 K€ de factures fournisseurs, payées immédiatement par CB: téléphone, EDF, assurance, frais postaux, déplacements, publicité, loyer...

Opération 9: Règlement de 400 K€ de salaires par CB au personnel.

De toute évidence « seule » la banque paraît concernée par ces trois opérations (voir bilan ci-contre): de + 1 000 (à cause de l'opération 7) – 500 (à cause de l'opération 8) – 400 (à cause de l'opération 9), soit un net de + 100... aucun autre poste d'actif ou de passif ne paraissant concerné par ces opérations.

Le bilan paraît « déséquilibré ».

Si on liquidait l'actif à fin janvier (en revendant les immobilisations, les titres...), on récolterait une somme de 7 400 (suite à l'Op. 1 à 6) + les 100 (Op. 7 à 9) = 7 500... alors qu'on ne doit toujours que 7 400 !

À qui donner ce « bonus » de $7\,500 - 7\,400 = 100$ K€, les fournisseurs, les salariés ayant été payés? Aux actionnaires, bien sûr...On créera donc un « compte actionnaires-gestion » spécifique qui enregistre ces déséquilibres.

2.3 - Influence du crédit client/fournisseur sur le résultat

TESTEZ-VOUS en complétant le bilan ci-contre.

Opération 10: Facturation de 1 000 K€ de travaux: payables à 60 jours.

Opération 11: Réception de 500 K€ de factures de frais généraux de nos fournisseurs: paiement prévu dans 30 jours.

Opération 12: Le personnel a travaillé pour 400 K€ en février: tout à fait exceptionnellement il ne sera payé qu'au début du mois de mars...

Bilan 2 à compléter

BILAN de ce que l'entreprise	
POSSÈDE EN	DOIT AUX
IMMOBILISATIONS + 6 500 (3) + 500 (4)	ACTIONNAIRES (apports) = CAPITAL + 5 000 (1)
	ACTIONNAIRES (gestion) = RÉSULTAT* + 1 000 (7) - 500 (8) - 400 (9) <small>Ventes Frais généraux Salaires</small>
	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">Op.8 ↑</div> <div style="text-align: center;">Op.9 ↑</div> </div>
CRÉANCES CLIENTS	
TITRES + 300 (5)	ÉTABLISSEMENT BANCAIRE + 2 000 (2)
BANQUE + 5 000 (1) + 2 000 (2) - 6 500 (3) - 300 (5) - 100 (6) + 1 000 (7) - 500 (8) - 400 (9)	FOURNISSEURS + 500 (4) - 100 (6)
	PERSONNEL
TOTAL : _____	TOTAL : _____

* Les déséquilibres liés aux opérations 7, 8 et 9 sont acquis pour les actionnaires, dans un compte qui leur est propre, le compte « résultat ». Pour avoir une traçabilité des causes qui ont généré ce résultat, celui-ci est modifié au fur et à mesure (ici par les ventes, les frais généraux, puis les salaires).

Corrigé

Opération 10 : On a vendu pour 1 000 non encore payés.

On possède donc une créance sur nos clients... sans qu'aucun autre compte ne paraisse concerné par l'opération : si on liquidait l'entreprise, il serait clair que le montant de cette créance reviendrait aux actionnaires ! C'est pourquoi la contrepartie de la créance est le compte « résultat ».

Autrement dit, on voit que les actionnaires bénéficient des ventes « réalisées », qu'elles soient payées tout de suite (cas de l'opération 7) ou qu'elles soient à payer (opération 10).

Opération 11 : Il faut voir l'actif comme un grand « gâteau » que se partageraient les personnes figurant au passif.

Or les personnes figurant au passif dans la partie « passif exigible » (les fournisseurs, le personnel...) sont prioritaires, en cas de partage si liquidation, sur les autres personnes du passif (les actionnaires).

Cette opération 11 correspond à la réception de factures de fournisseurs non encore payées, (publicité, les loyers, les honoraires, etc.) or en contrepartie, comme il s'agit de « services » on possède (actif) du « vent », donc rien !

Par conséquent, système de vases communicants oblige, si on doit + 500 aux fournisseurs, l'actif n'ayant pas bougé, c'est autant en moins que l'on ne pourra pas donner aux actionnaires ! D'où l'écriture que l'on peut lire sur le bilan, page ci-contre.

Opération 12 : Même principe que pour l'Op. 11, sauf qu'ici, il s'agit du personnel.

Remarque : Pour bien comprendre cette logique, nous invitons le lecteur à vérifier ce constat. Si on décidait d'arrêter l'entreprise à fin février, soit après ces 12 opérations, la liquidation de l'actif donnerait, suite à vente des machines et titres, paiement des clients + avoirs en banque : 8 500 (ce qu'on lit sur le bilan ci-contre), or on doit (aux tiers) un passif exigible de $2000 + 900 + 400 = 3300$. Il resterait 5 200.

Après liquidation de la société et paiement des tiers, on convoquerait les actionnaires et on leur dirait : « Messieurs, il y a sur cette table 5 200 disponibles pour vous : cette somme correspond aux 5 000 que vous aviez apportés augmentés de 200 (= bénéfice sur janvier de + 100 et sur février de + 100) ! ».

Bilan 2 Corrigé

BILAN de ce que l'entreprise		
POSSÈDE EN		DOIT AUX
IMMOBILISATIONS + 6 500 (3) + 500 (4)	7 000	ACTIONNAIRES (apports) = CAPITAL 5 000 + 5 000 (1)
		ACTIONNAIRES (gestion) = RÉSULTAT * 200 + 1 000 (7) - 500 (8)* - 400 (9) Ventes Frais généraux Salaires
		+ 1 000 (10) - 500 (11) - 400 (12) Ventes Frais généraux Salaires
CRÉANCES CLIENTS + 1 000 (10) ←	1 000	
		Op.11
TITRES + 300 (5)	300	ÉTABLISSEMENT BANCAIRE 2 000 + 2 000 (2)
		FOURNISSEURS + 500 (4) - 100 (6) + 500 (11) } 900 PASSIF EXIGIBLE
BANQUE + 5 000 (1) + 2 000 (2) - 6 500(3) - 300 (5) - 100 (6) + 1 000 (7) - 500 (8) - 400 (9)	200	PERSONNEL 400 + 400 (12) ←
		Op.12
TOTAL: 8 500		TOTAL: 8 500

* On voit ici que le résultat est présenté comme n'importe quel autre compte à l'intérieur du bilan : cela permet de bien comprendre la liaison existant entre le bilan et le résultat.

* Les frais généraux correspondent à un ensemble de frais du type : téléphone, EDF, loyers, publicité, etc.

2.4 - Points clés

Les ventes sont « acquises » en plus aux actionnaires

qu'elles soient payées immédiatement ou encore à payer. Autrement dit, dès que l'on facture un client, que celui-ci paye tout de suite ou non, on considère que le montant de cette facture revient aux actionnaires.

Les frais sont « imputés » en moins aux actionnaires

qu'ils soient payés ou encore à payer. Autrement dit, on impute en moins aux actionnaires toutes les factures reçues des fournisseurs.

Le bilan apparaît comme une photographie

d'une situation à un moment donné, alors que le résultat traduit la manière dont la société s'est enrichie (ou appauvrie).

Le bilan est à établir une fois par an ; la plupart des sociétés l'établissent le 31 décembre, mais toute autre date est possible si cela semble plus pratique.

Le compte « actionnaires gestion » prend en compte tous les déséquilibres

créés dans le bilan à cause des ventes et des frais ; il contribue donc à rééquilibrer le bilan et signifie : « montant dû aux actionnaires au titre des opérations de gestion ». Il est aussi appelé « résultat ».

Nota : très souvent lors des chapitres suivants il sera fait référence au compte actionnaires/gestion (en abrégé : act/gestion) ; il importe donc de bien comprendre ce que cela signifie.

Particularité de la méthodologie

Le compte de résultat est présenté comme n'importe quel autre compte à l'intérieur du bilan. La liaison bilan/résultat apparaît donc d'une manière évidente.

2.5 - Entraînez-vous

Intérêt de cet exercice : comprendre la liaison bilan/résultat.

On a créé un salon de coiffure avec un capital de 80 000 €.

Ce capital a permis le financement de fauteuils de coiffure, de lavabos, de glaces pour 60 000 €.

À la fin du premier mois d'activité on a constaté les éléments suivants :

- 500 coupes de cheveux à 40 € en moyenne ont été réalisées; 20 % des clients n'ont pas encore payé, car ils ont un compte avec le salon de coiffure (ils paieront le mois prochain);
- 4 000 € de loyer ont été payés par CB (Chèque Bancaire);
- 2 000 € d'électricité ont été consommés et sont à payer en mars;
- 5 000 € de salaires ont été payés immédiatement en fin de premier mois par CB ;
- 3 000 € de shampooing ont été achetés et consommés: ils seront payés le mois prochain.

Question : Établissez le bilan de fin janvier, après avoir défini les opérations.

ACTIF	BILAN Fin Janvier	PASSIF
Immobilisations :		Capital :
Clients :		Résultat :
Banque :		Fournisseurs :
TOTAL : _____		TOTAL : _____

Solution

Il faut d'abord définir les opérations, soit :

1. Apports : 80 000
2. Investissements : 60 000
- 3a. Ventes : $500 \times 40 = 20\,000$
- 3b. 20 % de 20 000 à devoir, donc 80 % des 20 000, soit 16 000 ont été payés
4. Loyer payé : 4 000
5. Électricité à payer (au fournisseur) : 2 000
6. Salaires : 5 000
7. Achats shampoing à payer (à un fournisseur) : 3 000

ACTIF		BILAN Fin Janvier		PASSIF	
Immobilisations :	60 000	Capital :		80 000	
60 000 (2)		80 000 (1)			
Clients :	4 000	Résultat :		6 000	
20 000 (3a) - 16 000 (3b)		Ventes : + 20 000 (3a)			
		Loyer : - 4 000 (4)			
		Électricité : - 2 000 (5)			
		Salaires : - 5 000 (6)			
		Consommables : - 3 000 (7)			
Banque :	27 000	Fournisseurs :		5 000	
80 000 (1) - 60 000 (2)		2 000 (5) + 3 000 (7)			
+ 16 000 (3b) - 4 000 (4)					
- 5 000 (6)					
TOTAL :	91 000	TOTAL :		91 000	

CHAPITRE 3

ORGANISATION DE L'ENREGISTREMENT COMPTABLE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION

Nous allons examiner l'enregistrement de ces opérations en les regroupant par « services » de l'entreprise et en globalisant les 10 mois, de mars à décembre.

Nous imaginerons donc que le responsable comptable vient vérifier, 10 mois plus tard, soit le 31 décembre, la bonne qualité des enregistrements des trois services fondamentaux qui traitent des opérations d'exploitation, à savoir : le service clients, le service fournisseurs, le service personnel.

3.1 - Service facturation clients et encaissements : enregistrement

Opération 13a : Ce service a émis, pendant ces 10 mois, des factures mensuelles de 1 100 K€ aux clients, chacune payable à 60 jours, supposons-le.

Ce service aura normalement enregistré tout au long de l'année : + 1 100 x 10 mois = + 11 000 en « créances/clients » et + 11 000 en « actionnaires/gestion » (ventes).

En effet, toute vente faite est « acquise » aux actionnaires, comme cela a été vu au chapitre précédent. Il faudra être très attentif à la numérotation séquentielle des factures afin qu'il n'y ait aucun oubli de facturation.

Chaque facture, avant classement, devra être accompagnée du bon de livraison (s'il s'agit de biens) ou du bon d'exécution (s'il s'agit de prestation de service).

Opération 13b : Règlement des clients entre mars et décembre.

Le service encaissement/clients aura reçu, jour après jour de la part des clients facturés un total de 9800 par CB (Chèque Bancaire) pendant ces 10 mois.

Ce service aura enregistré : Banque : + 9800, avec créances/clients : - 9800.

Ces montants de 11000 et 9800 sont expliqués par le schéma suivant, les clients payant à 60 J.

	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin... Déc.
Ventes	1 000	1 000	1 100	1 100	1 100	7 x 1 100
Encaissement	1 000			1 000	1 100	7 x 1 100
D'où :						
Total ventes mars à Décembre =				11 000		
Total encaissement mars à Décembre =				9 800		

Les clients payant à 60 jours :

- les ventes de février qui sont de 1 000 seront payées en avril ;
- les ventes de mars qui sont de 1 100 seront payées en mai ;
- les ventes d'avril qui sont de 1 100 seront payées en juin ;
- etc.

Les encaissements de mars à décembre, non encore comptabilisés seront donc de : 0 (mars) + 1 000 (avril) + 8 x 1 100 (mai à décembre) = 9800.

Comprenons bien : dans les entreprises, service facturation clients (opération 13a) et service encaissement (13b), appelé aussi service trésorerie, travaillent souvent « en aveugle » l'un par rapport à l'autre pour des raisons de sécurité d'enregistrement. Ils sont spécialisés : l'un cherche à établir la facturation et seulement cela, l'autre à suivre les encaissements et seulement cela... d'où leur indépendance « comptable ». Même démarche de travail en aveugle pour les trois services de frais ci-après.

3.2 – Service fournisseurs et décaissements : frais généraux

Il y a environ une douzaine de types de frais généraux possibles dans la pratique: loyer, téléphone, assurances, missions et réceptions (hôtels, restaurants), publicité, honoraires, déplacements, EDF, études, personnel intérimaire, affranchissements, commissions bancaires.

Opération 14a: Réception tout au long de l'année de factures mensuelles de 200 K€ payables à 30 jours, soit un total de 2000 K€ pour 10 mois. On comptabilisera: Fournisseurs: + 2000 et actionnaires/gestion: - 2000 (même principe que l'Op. 11).

Pour être comptabilisée, une facture doit être accompagnée du bon de réception et éventuellement du bon de commande: ce n'est que lorsqu'il y a eu contrôle entre facture et bon de réception que l'on peut enregistrer la facture, qui devient alors « bonne à payer »!

Opération 14b: Règlements aux fournisseurs entre mars et décembre.

Si le délai de 30 jours est respecté, le service règlement aux fournisseurs aura payé 2300 par CB entre mars et décembre. On comptabilisera: Banque: -2300 et fournisseurs: - 2300.

Ces montants de 2000 et de 2300 sont expliqués ci-dessous:

	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin... Déc.
Fr. Généraux	500	500	200	200	200	7 x 200
Décaissement	500		500	200	200	7 x 200
D'où :						
Total Fr. Généraux mars à Décembre =					2 000	
Total décaissement mars à Décembre =					2 300	

Synthèse des écritures passées sur le bilan ci-contre :

Opération 13a : créances clients : + 11 000 et actionnaires/gestion (au titre des ventes) : +11 000

Opération 13b : banque : + 9 800 et créances/clients : – 9 800

Opération 14a : fournisseurs : + 2 000 et actionnaires/gestion (au titre des frais généraux) : – 2 000

Opération 14b : banque : – 2 300 et fournisseurs : – 2 300

3.3 – Service achat et personnel

TESTEZ-VOUS en complétant le bilan ci-contre avec les opérations 15 et 16 relatives à 10 mois.

Opération 15a : Achat pour la fabrication de mars à décembre de 330 par mois de matières premières, payables à 90 jours.

Opération 15b : Paiement de 2310 de mars à décembre à notre fournisseur de matières premières (confirmer le calcul si possible).

Opération 16a : Le service « paye » a établi au cours des 10 mois des payes pour $420 \times 10 = 4\,200$ (à devoir mois après mois au personnel).

Opération 16b : « Règlement » par le service paye au cours des 10 mois : 400 (salaires de février) + 4 200 (salaires de mars à décembre), soit 4 600.

Nota : comme les autres services (clients et fournisseurs) le service paye est divisé en deux parties: une personne s'efforce d'établir les bulletins de paye à partir des heures travaillées, ce qui n'est pas toujours une tâche très aisée compte tenu de toutes les lois sociales. Cette personne enregistre une dette à devoir au personnel... et c'est une autre personne (séparation des fonctions) qui se charge de payer le personnel (qui peut très bien avoir demandé des acomptes, des prêts... dont il faut tenir compte!).

Bilan 3 à compléter

BILAN de ce que l'entreprise	
POSSÈDE EN	DOIT AUX
<p>IMMOBILISATIONS + 6 500 (3) + 500 (4)</p>	<p>ACTIONNAIRES (apports) = CAPITAL + 5 000 (1)</p>
	<p>ACTIONNAIRES (gestion) = RÉSULTAT +1 000 (7) - 500 (8) - 400 (9) +1 000 (10) - 500 (11) - 400 (12) +11 000 (13a) - 2 000 (14a) Ventes Frais généraux</p>
<p>CRÉANCES CLIENTS +1 000 (10) + 11 000 (13a) ← Op.13a -9 800 (13.b)</p>	<p>ÉTABLISSEMENT BANCAIRE + 2 000 (2)</p>
<p>TITRES +300 (5)</p> <p>Op.13b</p>	<p>FOURNISSEURS + 500 (4) - 100 (6) + 500 (11) + 2 000 (14a) - 2 300 (14b)</p>
<p>BANQUE +5 000 (1) + 2 000 (2) - 6 500(3) - 300 (5) - 100 (6) + 1 000 (7) - 500 (8) - 400 (9) + 9 800 (13b) - 2 300 (14b) ←</p>	<p>PERSONNEL + 400 (12)</p>
TOTAL : _____	TOTAL : _____

Corrigé

Opération 15a: On a acheté pour la fabrication de mars à décembre pour 330 par mois de matières premières, soit au total 3 300. En théorie on serait tenté d'enregistrer que l'on possède, mois après mois, un stock qui augmente d'autant...

Mais, en fait, le stock est, mois après mois, « consommé » pour la fabrication des meubles: il est plus simple de considérer qu'il est « perdu » (consommé) dès son acquisition, d'où l'inscription de l'achat en « charge » en moins pour les actionnaires; en fin d'année on fera la régularisation nécessaire au cas où il reste du stock... et on verra lors de l'opération 20 que ce sera le cas (il restera 100 de stock)!

Opération 15b: On a payé 2 310 de mars à décembre à notre fournisseur de matières premières, soit $330/\text{mois} \times 7 \text{ mois}$: la banque a diminué d'autant et la dette au fournisseur aussi.

En effet on a payé ce fournisseur à 3 mois, donc seulement 7 mois sur les 10 mois ont été payés.

Nota: rappelons que la loi LME (Loi de Modernisation de l'Économie) impose de payer un fournisseur à 60 jours ou 45 jours fin de mois; ici, on est donc en contradiction avec cette loi... notre fournisseur pourrait nous le reprocher!

Opération 16a: Le service « paye » indiquera, mois après mois, qu'il doit 420 au personnel (compte de passif). Comme à l'actif il n'y a rien en contrepartie (on ne possède pas le temps de travail), c'est autant en moins que n'auront pas les actionnaires (même principe que pour l'opération 12).

Opération 16b: La banque aura diminué mois après mois de 10 fois $420 = 4\,200$ augmentés des 400 de février payés début mars, soit 4 600 et simultanément, c'est autant que l'on devra en – au personnel.

Bilan 3 corrigé

BILAN de ce que l'entreprise	
POSSÈDE EN	DOIT AUX
<p>IMMOBILISATIONS + 6 500 (3) + 500 (4)</p>	<p>ACTIONNAIRES (apports) = CAPITAL + 5 000 (1)</p>
<p>CRÉANCES CLIENTS + 1 000 (10) + 11 000 (13a) - 9 800 (13.b)</p>	<p>ACTIONNAIRES (gestion) = RÉSULTAT + 1 000 (7) - 500 (8) - 400 (9) + 1 000 (10) - 500 (11) - 400 (12) + 11 000 (13a) - 2 000 (14a)</p>
<p>TITRES + 300 (5)</p>	<p>ÉTABLISSEMENT BANCAIRE + 2 000 (2)</p>
<p>BANQUE + 5 000 (1) + 2 000 (2) - 6 500(3) - 300 (5) - 100 (6) + 1 000 (7) - 500 (8) - 400 (9) + 9 800 (13b) - 2 300 (14b) - 2 310 (15b) - 4 600 (16b)</p>	<p>ACHATS - 3 300 (15a)</p> <p>SALAIRES - 4 200 (16a)</p> <p>FOURNISSEURS + 500 (4) - 100 (6) + 500 (11) + 2 000 (14a) - 2 300 (14b) + 3 300 (15a) - 2 310 (15b)</p> <p>PERSONNEL + 400 (12) + 4 200 (16a) - 4 600 (16b)</p>
TOTAL :	TOTAL :

3.4 – Points clés

Les services travaillent « en aveugle » les uns par rapport aux autres

dans les grandes entreprises notamment. Le service « facturation » client émet les factures aux clients... mais c'est un autre service qui gère les encaissements successifs des clients : cela permet une meilleure automatisation des tâches. Le service « fournisseurs » enregistre les factures fournisseurs... mais c'est un autre service qui gère les règlements à faire aux fournisseurs.

Ne pas confondre produits et recettes, ni charges et dépenses

Exemple : on a fait des ventes de 100 dont 88 ont été payées ; il y a eu des frais de 70 dont 60 ont été payés :

- les produits ont été de 100 et les recettes de 88
- les charges ont été de 70 et les dépenses de 60
- on pourrait ajouter que le résultat a été de +30 (soit $100 - 70$) et que la trésorerie est de 28 (soit $88 - 60$)

L'enregistrement des factures fournisseurs

suppose un rapprochement bon de commande/bon de réception/facture :

- rapprochement du bon de réception/bon de commande ;
- rapprochement facture/bon de réception ou d'exécution : c'est la validation de cette phase qui permet « le bon à payer ».

Lorsqu'on achète des matières premières

on les passe en frais et non en stock, partant du principe qu'elles seront pour l'essentiel « consommées ». En fin d'année, compte tenu du stock restant, donc non consommé, on corrige l'excès passé initialement en frais.

Particularité de la méthodologie

Comprendre et intégrer les liaisons produits/encaissements et charges/décaissements.

3.5 - Entraînez-vous

Intérêt de cet exercice : comprendre la liaison produits/encaissements et charges/décaissements.

Une imprimerie édite pour le compte de sociétés des rapports annuels sous forme de plaquettes. Elle a réalisé au cours de sa 1^{re} année les opérations suivantes :

Opérations initiales :

1. Apports des actionnaires (= augmentation de capital) : 1 000 000
2. Acquisition d'une imprimante : 900 000

Opérations d'exploitation (mois après mois, tout au long de l'année) :

3. Vente de plaquettes : 60 000 unités à 20 € l'unité, payées à 60 jours
4. Achat de papier consommé : 72 000 € payées à 30 jours (soit 6 000/mois)
5. Frais généraux (téléphone, EDF, honoraires, publicité...) : 120 000 à 45 jours (soit 10 000/mois)
6. Salaires : 700 000 entièrement payés à l'exception de 5 000 € qui seront payés en début d'année suivante

ACTIF	BILAN	PASSIF

Question : présentez les opérations à l'intérieur d'un bilan.

Solution

Les opérations ne présentent pas de difficulté particulière, sauf, peut-être, la 5.

Opération 5 : 120 000/an = 10 000/mois ; si on paye à 45 jours :

- les frais de la 1^{re} quinzaine de janvier tombent dans la 2^e quinzaine de février ;
- les frais de la 2^e quinzaine de janvier tombent dans la 1^{re} quinzaine de mars, etc.

On voit que l'on a ensuite des mois complets.

ACTIF		BILAN		PASSIF	
Immobilisations :	900 000	Capital :		1 000 000	
900 000 (2)		1 000 000 (1)			
Clients :	200 000	Résultat :		308 000	
1 200 000 (3a)		Ventes : + 1 200 000 (3a)			
- 1 000 000 (3b)		Achat : - 72 000 (4a)			
		Fr. Génér. : - 120 000 (5a)			
		Salaires : - 700 000 (6a)			
Banque :	234 000	Fournisseurs :		21 000	
1 000 000 (1)		72 000 (4a) + 120 000 (5a)			
- 900 000 (2)		- 66 000 (4b) - 105 000 (5b)			
+ 1 000 000 (3b)					
- 66 000 (4b)		Personnel :		5 000	
- 105 000 (5b)		700 000 (6a) - 695 000 (6b)			
- 695 000 (6b)					
TOTAL : 1 334 000				TOTAL : 1 334 000	

CHAPITRE 4

OPÉRATIONS D'INVENTAIRE

4.1 - Définition et spécificité

Ces opérations, appelées aussi « travaux d'inventaire » consistent à ajuster « économiquement » en fin d'année toute une série de comptes :

- les investissements qui se sont dépréciés pendant l'année ;
- les stocks qui se sont modifiés ;
- les risques qu'il faut évaluer.

En préalable, on traitera les deux opérations spécifiques suivantes :

Opération 17 : Parmi les 300 K€ de titres achetés lors de l'Op. 5, une valeur de 230 K€ a été vendue en cours d'année au prix de 270 K€ payés par CB.

On a : titres : - 230 ; banque : + 270 ; l'actif augmente donc unilatéralement de 40 ; il s'agit là d'une plus-value, appelée « produits financiers » qui reviendra donc aux actionnaires.

Opération 18 : On a fini par payer en cours d'année totalement le fournisseur d'immobilisations à qui on devait encore 400 K€. On a donc : banque : - 400 ; fournisseurs : - 400 (à leur devoir).

Revenons à nos travaux d'inventaire à proprement parler.

4.2 – Enregistrement : amortissements, stocks, créances irrécouvrables

Opération 19: Immobilisations: il s'agit des machines essentiellement: elles figurent pour 7 000 K€. Ont-elles cette valeur en fin d'année ?

Non, car elles ont perdu, on le supposera, 10 % de leur valeur pendant l'année, leur durée de vie étant estimée par les services techniques à 10 ans.

On a: immobilisations: - 700 (soit $7\,000 \times 10\%$) et donc « actionnaires/gestion »: - 700, car c'est autant qu'ils ont perdu; cette perte sera appelée « dotation aux amortissements » (cf. bilan ci-contre).

Opération 20: Stock de matières premières: il a été compté pour 100 au 31 décembre. Lors de l'opération 16a, on a vu que 3 300 K€ de matières premières (MP) ont été achetées.

Cela signifie que l'on a consommé en fait $3\,300 - 100 = 3\,200$ K€ de MP. On passe donc Stock: + 100 (ce qui est la constatation au 31 décembre) et « actionnaires/gestion »: + 100 (corrigeant ainsi les 100 passés par excès lors de l'Op. 16a - cf. bilan ci-contre).

Opération 21: Créances irrécupérables: parmi les clients, en figure un qui nous devait 10 K€ et qui est devenu définitivement insolvable.

Créances clients: - 10, donc « actionnaires/gestion »: - 10 au titre d'une charge exceptionnelle (cf. bilan ci-contre).

4.3 – Enregistrement provisions, impôt/société

TESTEZ-VOUS en complétant le bilan.

Opération 22: On craint d'avoir à payer 30 K€ au titre d'un procès. Il convient de savoir que l'on décide, par prudence, d'enregistrer en comptabilité ce risque.

Opération 23: Le 31 déc., on rembourse 20 % de l'emprunt de 2 000 K€ contracté lors de l'Op. 2. On paye aussi les intérêts au taux de 10 % l'an. On rembourse donc $20\% \times 2\,000 = 400$ d'emprunt plus les d'intérêts de $2\,000 \times 10\% = 200$.

Opération 24: Toutes les opérations ayant été passées, on calcule l'impôt sur les sociétés (IS) dû à l'État (33,33 %) et payable dans les 3 mois.

Bilan 4 à compléter

BILAN de ce que l'entreprise	
POSSÈDE EN	DOIT AUX
IMMOBILISATIONS + 6 500 (3) + 500 (4) - 700 (19)	ACTIONNAIRES (apports) + 5 000 (1)
STOCKS + 100 (20)	ACTIONNAIRES (gestion) = RÉSULTAT + 1 000 (7) - 500 (8) - 400 (9) + 1 000 (10) - 500 (11) - 400 (12) + 11 000 (13a) - 2 000 (14a) - 4 200 (15a) - 3 300 (16a) + 40 (17) - 700 (19) + 100 (20) - 10 (21)
CRÉANCES CLIENTS + 1 000 (10) + 11 000 (13a) - 9 800 (13.b) - 10 (21)	TIERS (très probablement)
TITRES + 300 (5) - 230 (17)	ÉTABLISSEMENT BANCAIRE + 2 000 (2)
BANQUE + 5 000 (1) + 2 000 (2) - 6 500 (3) - 300 (5) - 100 (6) + 1 000 (7) - 500 (8) - 400 (9) + 9 800 (13b) - 2 300 (14b) - 4 600 (15b) - 2 310 (16b) + 270 (17) - 400 (18)	FOURNISSEURS + 500 (4) - 100 (6) + 500 (11) + 2 000 (14a) - 2 300 (14b) + 3 300 (16a) - 2 310 (16b) - 400 (18)
	PERSONNEL + ÉTAT + 400 (12) + 4 200 (15a) - 4 600 (15b)
TOTAL : _____	TOTAL : _____

Corrigé

Opération 22 : On craint d'avoir à payer 30 K€ au titre d'un procès. Par prudence il paraît bon d'indiquer que l'on a une dette « probable » de 30 à devoir à un tiers ; l'actif ne bougeant pas par cette opération, système des vases communicants oblige, c'est donc autant que l'on ne peut donner aux actionnaires. Ces - 30 sont appelés dotations aux provisions.

En effet, on l'a déjà dit, les tiers sont toujours prioritaires sur les actionnaires.

Opération 23 : Le 31 décembre, on rembourse 20 % de l'emprunt de 2000 K€ contracté lors de l'Op. 2. On paye aussi les intérêts au taux de 10 % l'an.

Le plan de remboursement proposé par le banquier se présentera schématiquement comme suit :

À fin année	Remboursement de l'emprunt	Intérêts à 10 %	Annuité
1	400	200	600
2	400	160	560
...
Total :	2 000		

On rembourse donc $20\% \times 2\,000 = 400$ d'emprunt augmentés d'intérêts de $2\,000 \times 10\% = 200$ en fin de cette première année. La banque diminue donc de 600 au total et l'emprunt de 400 ; quant aux 200 c'est une charge (perte à caractère financier appelée « charge financière ») pour les actionnaires.

Opération 24 : Enfin, toutes les opérations ayant été passées, on calculera l'impôt sur les sociétés (IS) dû à l'État (33,33 %) et payable dans les 3 mois. L'IS est égal à 33,33 % du compte « actionnaires/gestion » (Résultat) qui est égal, après calcul, à 900 ; L'IS est donc de $900 \times 33,33\% = 300$. On doit 300 à l'État, et donc c'est autant en moins pour les actionnaires au titre de l'IS.

Nota : comme on le voit, l'IS est égal à 33,33 % de la différence, dans le résultat, entre les produits et les charges ; plus les charges sont importantes, moins le fisc « touche » ! Le fisc est donc particulièrement attentif au montant des charges, et donc au calcul de ces charges « calculées » que sont les dotations aux amortissements et aux provisions.

Bilan 4 (final) corrigé

BILAN		de ce que l'entreprise	
POSSÈDE EN		DOIT AUX	
IMMOBILISATIONS	6 300	ACTIONNAIRES (apports) = CAPITAL	5 000
+ 6 500 (3) + 500 (4) - 700 (19)		+ 5 000 (1)	
STOCKS	100	ACTIONNAIRES (gestion) = RÉSULTAT	600
+ 100 (20)		+ 1 000 (7) - 500 (8) - 400 (9)	
		+ 1 000 (10) - 500 (11) - 400 (12)	
		+ 11 000 (13a) - 2 000 (14a) - 4 200 (15a)	
		- 3 300 (16a) + 40 (17) - 700 (19) + 100 (20)	
		- 10 (21) - 30 (22) - 200 (23) - 300 (24)	
CRÉANCES CLIENTS	2 190	TIERS (très probablement) = PROV. RISQUES	30
+ 1 000 (10) + 11 000 (13a)		+ 30 (22)	
- 9 800 (13.b) - 10 (21)			
TITRES	70	ÉTABLISS. BANCAIRE = EMPRUNTS	1 600
+ 300 (5) - 230 (17)		+ 2 000 (2) - 400 (23)	
BANQUE	60	FOURNISSEURS	1 190
+ 5 000 (1) + 2 000 (2) - 6 500 (3) - 300 (5)		+ 500 (4) - 100 (6) + 500 (11) + 2 000 (14a)	
- 100 (6) + 1 000 (7) - 500 (8) - 400 (9)		- 2 300 (14b) + 3 300 (16a) - 2 310 (16b)	
+ 9 800 (13b) - 2 300 (14b) - 4 600 (15b)		- 400 (18)	
- 2 310 (16b) + 270 (17) - 400 (18)		PERSONNEL + ÉTAT	300
- 600 (23)		+ 400 (12) + 4 200 (15a) - 4 600 (15b)	
		+ 300 (24)	
TOTAL: 8 720		TOTAL: 8 720	

Nota : les montants figurant ici dans le compte « actionnaires (gestion) » correspondent aux ventes (Op.7, 10 et 13a) et aux charges de l'entreprise.

4.4 – Points clés : aspects de terminologie

Actif

Bilan de ce que l'entreprise possède.

Passif

Bilan de ce que l'entreprise doit (aux actionnaires, banquiers, fournisseurs...).

Nota: C'est dans les comptes de « passif » que la terminologie est délicate. Le passif correspond à des « personnes » à qui on doit de l'argent ; il importe de savoir qui se cache derrière les mots « capital, résultat, provisions, emprunts... ».

Capital

Dette de l'entreprise vis-à-vis des actionnaires au titre de leurs apports.

Résultat

Dette de l'entreprise vis-à-vis des actionnaires au titre des opérations de produits et charges réalisées dans l'année. Le résultat est divisé en « produits » et « charges » :

- les produits correspondent pour l'essentiel aux ventes ;
- les charges correspondent surtout aux achats, frais généraux et salaires.

Parmi les charges figurent des charges que l'on appelle « charges calculées » car elles résultent d'un calcul fait en interne dans l'entreprise. Il s'agit des :

- dotations aux amortissements = dépréciation (charge) annuelle des investissements liée à leur utilisation ; ce montant varie selon les biens ;
- dotations aux provisions = charge probable liée à un risque.

Provisions pour risques

Dette « probable » vis-à-vis de tiers à cause d'un risque.

Emprunts

Dette de l'entreprise vis-à-vis des établissements bancaires.

Particularité de la méthodologie

Afin de rendre plus aisée la compréhension de la mécanique comptable, nous avons évité d'introduire toute idée de terminologie « obscure » et rébarbative dans la première partie de cet ouvrage.

4.5 - Entraînez-vous

Intérêt de cet exercice : enregistrer les travaux d'inventaire

Une entreprise de plomberie a réalisé dans l'année les opérations suivantes :

- 1a.** Le 2 janvier elle a acquis une camionnette pour 20 000 €
- 1b.** Durée de vie estimée de la camionnette : 5 ans
- 2a.** Le 8 mars elle a acquis trois ordinateurs pour une valeur totale de 6 000 €
- 2b.** Durée estimée des ordinateurs : 3 ans
- 3a.** Le 10 novembre elle a acquis du mobilier pour 10 000 €
- 3b.** Durée de vie estimée du mobilier : 10 ans
- 4a.** Tout au long de l'année elle a acheté des consommables (à installer chez les clients), tels du carrelage, de la peinture, etc. : ses achats ont été de 1 000/mois
- 4b.** Il reste en fin d'année 700 € de consommables comptés à l'inventaire physique

Par ailleurs au 31 décembre elle constate que :

- 5.** Elle est en procès avec un de ses fournisseurs : elle craint de perdre 3 000,00 €

Enregistrez les opérations d'inventaire liées à ces informations. Les opérations d'inventaire concernées correspondent aux opérations 1b, 2b, 3b, 4b et 5.

Solution

1b. Le 2 janvier l'entreprise a acquis une camionnette pour 20 000 € dont la durée de vie est estimée à 5 ans. Une durée de 5 ans correspond à un taux de dépréciation annuel de $100/5 = 20 \%$. La camionnette s'est donc dépréciée de $20\,000 \times 20 \% = 4\,000$.

Comptabilisation : résultat (dotation aux amortissements): - 4 000
véhicule (immobilisation): - 4 000

2b. Le 8 mars elle a acquis trois ordinateurs pour une valeur totale de 6 000 € dont la durée est estimée à 3 ans. Le taux de dépréciation annuel est ici de 33,33 % auquel il faut ajouter un prorata, car les ordinateurs ne se sont dépréciés que d'une fraction d'année, soit 292 jours (du 8 mars au 31 décembre). La dépréciation a donc été de $6\,000 \times 33,33 \% \times 292/360 = 1\,622$.

Comptabilisation : résultat (dotation aux amortissements): - 1 622
ordinateurs (immobilisation): - 1 622

3b. Le 10 novembre elle a acquis du mobilier pour 10 000 € dont la durée de vie estimée est de 10 ans. La dépréciation est donc de: $10\,000 \times 10 \% \times 50 \text{ J}/360 \text{ J} = 139$.

Comptabilisation : résultat (dotation aux amortissements): - 139
mobilier (immobilisation): - 139

4b. Il reste en fin d'année 700 € de consommables.

Comptabilisation : stock: + 700
résultat (variation du stock): + 700

5. L'entreprise est en procès : elle craint de perdre 3 000 €.

Comptabilisation : résultat (dotation aux provisions): - 3 000
dettes probables (provisions pour risques): + 3 000

CHAPITRE 5

LE COMPTE ET LE DÉBIT/CRÉDIT

On vient d'établir un bilan avec 24 opérations enregistrées « directement » ; mais les entreprises doivent souvent enregistrer non pas 24 mais des milliers d'opérations. Une simple page ne suffirait pas... Qu'a-t-on pu imaginer pour régler ce problème d'organisation pratique ?

5.1 - Le compte

Astuce 1 : on crée autant de fiches comptables que de rubriques figurant au bilan (ici onze: « immobilisations », « banque », « fournisseurs » etc.). Il suffit alors de porter sur chaque fiche les sommes en « + » ou en « - » l'une derrière l'autre.

On s'est ensuite dit que, pour faciliter les calculs, il serait judicieux d'isoler les « plus » des « moins » sur chaque fiche. On a donc décidé de mettre à gauche (il fallait bien choisir) les « plus » et de l'autre côté les « moins », d'où la présentation schématique du compte immobilisations :

		+	-
3 janvier	Achat machine, facture n°...	6 500	
4 janvier	Achat à crédit d'une machine de contrôle	500	
31 déc.	Dépréciation annuelle 7 000 x 10 %		700

5.2 – Les trois types d'opérations fondamentales

On constate en observant attentivement le bilan avec les 24 opérations, qu'il existe en fait trois grands types d'opérations, celles faisant intervenir :

- **Deux comptes d' « ACTIF »** qui ne fonctionnent qu'entre eux (**Type 1**) : on voit alors que forcément **l'un ↑ (augmente) quand l'autre ↓ (diminue)**.
Exemple :
 - **Opération 3** : achat d'immobilisations par chèque bancaire (deux comptes « d'actif » sont concernés : le compte « immobilisations » qui augmente de 6 500 et le compte « banque » qui baisse de 6 500).
 - **Opération 5** : achat de titres par Chèque Bancaire (deux comptes « d'actif » sont concernés : le compte « titres » qui augmente de 300 et le compte « banque » qui baisse de 300). (Modèle présenté ci-contre).
- **Deux comptes de « PASSIF »** qui ne fonctionnent qu'entre eux (**Type 2**) : on voit alors que forcément **l'un ↑ quand l'autre ↓**.
Exemple :
 - **Opération 11** : frais payables à crédit (comptes concernés : « fournisseurs » qui augmente de 500 et « actionnaire/gestion » qui diminue de 500).
 - **Opération 12** : salaires à payer (comptes concernés : « personnel » qui augmente de 400 et « actionnaire/gestion » qui diminue de 400).

Constatation : pour ces deux types d'opérations il y a symétrie gauche/droite.

- **Un compte « d'ACTIF » avec un compte de « PASSIF » (Type 3)** : surprise ! On se rend compte que : **les deux ↑ simultanément**.
Exemple :
 - **Opération 1** : apports des actionnaires par CB : (comptes concernés : « banque » et « capital » qui augmentent tous les deux en même temps)
ou les deux ↓ simultanément.
 - **Opération 6** : règlement de fournisseurs par CB (comptes concernés : « fournisseurs » et « banque » qui diminuent tous les deux en même temps).

Constatation : pour ce troisième type d'opérations il n'y a pas de symétrie gauche/droite.

5.3 - L'équilibre débit/crédit

TESTEZ-VOUS

Comment avoir la symétrie gauche/droite quel que soit le type d'opération ? Ce qui ne se vérifie pas avec le 3^e type d'opération.

Modèles

Nota: ici les comptes sont présentés schématiquement, c'est-à-dire sans la partie avec la date et le libellé.

Type 1 :

+ Titres -		+ Banque -
300	avec	300

Type 2 :

+ Personnel -		+ Act/Gestion -
400	avec	400

Type 3 :

+ Banque -		+ Capital -
5 000	avec	5 000

OU

+ Banque -		+ Fournisseurs -
100	avec	100

Équilibre
Gauche
Droite

Pas
d'équilibre
Gauche
Droite

Corrigé (astuce 2)

Il suffit de penser à **inverser** le sens de fonctionnement des comptes de passif par rapport à ceux d'actif!

Il faut alors penser ainsi : + (compte d'actif) – et – (compte de passif) +

$$\begin{array}{c} \text{-----} \qquad \qquad \qquad \text{-----} \\ | \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad | \end{array}$$

En procédant ainsi on ne change pas la symétrie des deux premiers types d'opérations, mais surtout on permet au 3^e type d'opération d'être, lui aussi toujours symétrique. C'est cette astuce qui a fait faire un grand bond à la comptabilité!

Et d'ailleurs, pourquoi souhaite-t-on qu'il y ait symétrie ?

Parce que le problème majeur reste le risque d'erreur : mettre 100 dans une colonne et 1000 par erreur dans l'autre, inscrire 1279 dans une colonne et 1297 par erreur dans l'autre, mettre à gauche une somme dans un compte alors qu'il fallait la mettre à droite, etc.

Si toute opération est symétrique, il suffira de vérifier périodiquement (chaque jour ou semaine) que le total de tout ce qui a été mis à gauche dans les comptes, tous comptes confondus, est égal au total de tout ce qui a été mis à droite dans ces mêmes comptes pour être certain qu'il n'y a pas d'erreur de distraction... autrement dit, que ça « balance ».

On a appelé la partie gauche « débit » et la partie droite « crédit » :

il ne faut surtout pas essayer de faire référence à l'idée de débiteur ou à celle d'obtenir du crédit de la part de quelqu'un ! Cela n'a rien à voir.

S'assurer du contrôle arithmétique « gauche/droite » (alias débit/crédit) a paru tellement important que l'on a demandé aux comptables de s'exprimer en « débit/crédit » plutôt que de parler avec les signes.

En effet si l'on considère les quatre écritures de la page précédente, de temps en temps on a : + et –, + et +, – et – quant aux signes, ce qui ne rassure pas spontanément sur un éventuel équilibre « gauche/droite » !

En fait, tant que l'on n'est pas entraîné, mieux vaut traiter les opérations en raisonnant avec les signes (comme cela a été fait jusqu'à présent). Petit à petit il suffira de passer au « débit/crédit » qui offre l'avantage, on l'a vu, d'un contrôle arithmétique, gage d'une sécurité d'enregistrement... ou apprendre par cœur les opérations de base pour acquérir certains réflexes.

Comptes corrigés

Type 1:

+	Titres	-		+	Banque	-
300			avec			300

Équilibre
Gauche
Droite

Type 2:

-	Personnel	+		-	Act/Gestion	+
	400		avec		400	

Type 3:

+	Banque	-		-	Capital	+
5 000			avec		5 000	

Équilibre
Gauche
Droite
AUSSI!

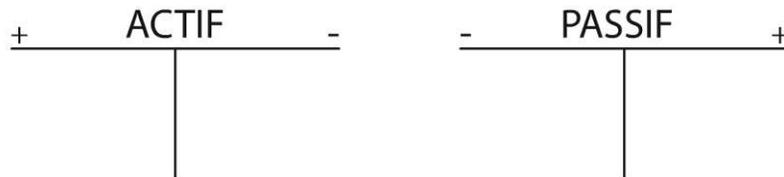
OU

+	Banque	-		-	Fournisseurs	+
	100		avec		100	

5.4 – Points clés

Fonctionnement des comptes de bilan

Il faut penser ainsi (seul moyen de conserver la symétrie gauche/droite):



Débit signifie : partie GAUCHE d'un compte

Crédit signifie : partie DROITE d'un compte

La balance des comptes

consiste à vérifier que le total de tout ce qui a été mis à gauche (débit) est égal au total de tout ce qui a été mis à droite (crédit).

Lorsqu'on énonce une écriture, pour bien intégrer la nécessité d'un équilibre gauche (débit)/ droite (crédit) on cite d'abord le compte « débité », puis le compte « crédité ».

Exemple avec les opérations précédentes :

Opération 5 : « titre » débité de 300 à « banque » créditée de 300.

Opération 12 : « actionnaire/gestion » débité de 400 à « personnel » crédité de 400.

Opération 1 : « banque » débitée de 5 000 à « capital » crédité de 5 000.

Opération 6 : « fournisseurs » débité de 100 à « banque » crédité de 100.

Particularité de la méthodologie

Afin de rendre plus aisée la compréhension de la mécanique comptable, nous avons évité d'introduire toute idée de « débit/crédit » dans la première partie de cet ouvrage. De même que nous nous sommes efforcés de refuser l'idée de tout principe posé tel quel concernant le « débit/crédit » notamment.

Explication du « débit/crédit » par une logique « arithmétique » de contrôle « gauche/droite »...et non pas par le système « classique » emplois/ressources d'un abord très complexe et trop conceptuel!

5.5 - Entraînez-vous

Intérêt de cet exercice : le fonctionnement inversé « actif/passif »

Enregistrez les opérations suivantes selon le système avant l'inversion, puis avec ; vérifiez que seul le système avec inversion permet l'équilibre permanent « gauche/droite », puis établissez le bilan.

1. Apport actionnaires : 1 000 par chèque bancaire (CB)
2. Achat d'une immobilisation : 800 par CB
3. Achat de titres à crédit (à un fournisseur) pour 300
4. Règlement de 100 au fournisseur de l'opération 3

<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> + Banque - </div> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> Banque </div> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> + Capital - </div> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> Capital </div> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> + Immo. - </div> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> Immo. </div> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> + Titres - </div> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> Titres </div> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> + Fournisseurs - </div> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> Fournisseurs </div> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> </div> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> </div> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> ACTIF </div> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> PASSIF </div> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> </div>

Corrigé

a) Correction des opérations

1. Apport actionnaires : 1 000

La banque augmente de + 1 000 et on doit + 1 000 aux actionnaires (compte « capital »).

2. Achat d'une immobilisation : 800 par chèque bancaire

Le compte « immobilisations » augmente de + 800 et la banque diminue de – 800.

3. Achat de titres à crédit (à un fournisseur) pour 300

Le compte « titres » augmente de + 300 et le compte « fournisseurs » augmente de + 300.

4. Règlement de 100 au fournisseur de l'opération 3

Le compte « banque » diminue de – 100 et le compte « fournisseurs » diminue de – 100 (c'est, en effet, autant que l'on doit en – au fournisseur).

b) Constatations

Avec le système sans l'inversion il serait possible de tenir une comptabilité, certes, mais pour savoir s'il n'y a pas d'erreurs on est obligé d'établir le bilan, comme cela a été fait : en effet la balance des comptes ne permet pas de savoir si l'enregistrement est juste. Ici la balance donne 3 400 à gauche et 1 000 à droite, chiffres qui n'ont aucun rapport entre eux... et pourtant l'enregistrement est correct.

Avec le système de l'inversion, à tout moment, après toute opération, on peut contrôler qu'aucune erreur n'a été commise : en effet, ce qu'on met à gauche (débit) est perpétuellement égal à ce qu'on met à droite (crédit)...c'est ce que l'on constate ici avec les 2 200 passés au total à droite et à gauche. Ce système est donc très efficace : son seul inconvénient consiste à mémoriser que les comptes « d'actif » et de « passif » ont un sens de fonctionnement inversé, mais avec de l'entraînement on s'habitue très vite !

Sans l'inversion (à abandonner)

+ Banque -
1 000 (1) 800 (2) 100 (4)

+ Capital -
1.- 000 (1)

+ Immo. -
800 (2)

+ Titres -
300 (3)

+ Fournisseurs -
300 (3) 100 (4)

3.400		1 000
<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> </div>		

ACTIF

Banque 100	Capital 1 000
Immo. 800	Fournisseurs 200
Titres 300	
Total 1 200	Total 1 200

Avec l'inversion (à adopter !)

+ Banque -
1 000 (1) 800 (2) 100 (4)

- Capital +
 1 000 (1)

+ Immo. -
800 (2)

+ Titres -
300 (3)

- Fournisseurs +
 100 (4) 300 (3)

2.200		2.200
<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> </div>		

PASSIF

Banque 100	Capital 1 000
Immo. 800	Fournisseurs 200
Titres 300	
Total 1 200	Total 1 200

CHAPITRE 6

FONCTIONNEMENT DES COMPTES DE GESTION

Le compte le plus important de la comptabilité est le compte « résultat » appelé jusqu'ici « actionnaires/gestion ». Les actionnaires, légitimement, souhaiteront connaître le détail de ce compte qui les concerne si particulièrement.

Le comptable se proposera alors de leur présenter ce compte qui est un compte de « PASSIF ». Supposons que ce compte se présente avec les chiffres ci-dessous :

-	Résultat		+
Téléphone	17	Ventes	60
EDF	8	Prod. financiers	9
Salaires	41	Prod. financiers	7
Téléphone	9	Ventes	100
Salaires	32	Ventes	50
Téléphone	5		
Salaires	23		
EDF	10		
Salaires	48		
...			
TOTAL :	193	TOTAL :	226

Solde : 33K€

On constate que les actionnaires s'attendent à recevoir 33 K€. Afin qu'ils puissent faire des ratios, des comparaisons avec les concurrents, bref, optimiser la gestion, ils diront : « Pourriez-vous nous présenter ce compte d'une manière synthétique avec seulement le total des ventes, des salaires, le total des différents types de frais généraux, etc. ?... tout en conservant la trace du détail des opérations de gestion ».

TESTEZ-VOUS : comment procéder ?

Corrigé (astuce 3)

Création d'autant de sous-comptes (s.c.) « actionnaires/gestion » qu'il existe de rubriques pouvant affecter ce compte et autant de sous-comptes de « frais généraux » que nécessaire :

– s.c. vente +, – s.c. salaires +, – s.c. téléphone +, – s.c. publicité + etc.

On aura donc un sous-compte « vente », un sous-compte « produits financiers », « téléphone », « EDF », « salaires », « publicité », etc. bref, d'autant plus que l'on souhaite un suivi précis de l'activité.

Tout au long de l'année, au lieu d'utiliser le compte principal « actionnaires/gestion », on utilisera ces sous-comptes, qui permettront de trier l'information qui, autrement aurait été en désordre dans le compte « résultat ».

En fin d'année on reportera le total de chaque sous-compte (qui aura alors rempli sa fonction de **tri** et de **regroupement**) dans le compte « actionnaires/gestion » resté vierge toute l'année.

Ce report (opérations « r ») correspond à une écriture de clôture des comptes. Une fois que le report a eu lieu, on ne doit plus faire fonctionner les sous-comptes.

Ces sous-comptes sont appelés :

- « produits » quand ils sont affectés du signe + (il s'agit, on le verra au chapitre 7, de la classe 7);
- « charges » quand ils sont affectés du signe – (il s'agit de la classe 6).

Ils sont appelés comptes de « gestion » car c'est à partir de leur analyse que l'on peut optimiser la gestion.

Exemple : on voit que le sous-compte « vente » est de 210 et que le sous-compte « salaires » est de 144, soit de 68 % de ventes ; on cherchera à comparer ce pourcentage aux entreprises du même secteur et voir si cette proportion de coût est normale ou pas.

Si dans le secteur cette proportion n'est que de 50 %, on examinera alors, dans le détail, le sous-compte salaire et on constatera alors peut-être que les 32 qui figurent dans ce sous-compte constituent un salaire très excessif par rapport à la compétence de celui qui l'a touché...

Système avant l'astuce 3 : à abandonner

Système à adopter

- Résultat +		- Résultat (synthétique) +	
Téléphone 17	Ventes 60	Total Tel. 31	Total Vtes 210
EDF 8	Prod. financiers 9	Total Sal. 144	Total Prod.Fi 16
Salaires 41	Prod. financiers 7	Total EDF 18	
Téléphone 9	Ventes 100		
Salaires 32	Ventes 50	Total : 193	Total : 226
Téléphone 5			
Salaires 23			
EDF 10			
Salaires 48			
...			

- (s.c act/gest) Ventes +	
	60
	100
	50
210 (r1)	

- (s.c act/gest) Prod. Fi +	
	7
	9
16 (r2)	

- (s.c act/gest) Tel. +	
17	
9	
5	
	31 (r3)

- (s.c act/gest) Salaires +	
41	
32	
23	
48	
	144 (r4)

- (s.c act/gest) EDF +	
8	
10	
	18 (r5)

6.1 – Points clés

Comptes de gestion

Le total de chaque sous-compte est reporté en fin d'exercice dans le compte de « résultat » (qui peut donc être qualifié de « résultat synthétique ») après avoir donc rempli son rôle de tri.

Il est possible alors de faire des analyses de gestion: constater par exemple que les salaires (144 K) représentent 68,5 % des ventes et de comparer ce pourcentage à celui du secteur d'activité qui est par exemple de 60 %!

Charges et produits fonctionnent comme des comptes de passif

C'est normal car ce sont des sous-comptes du compte « résultat » qui est lui-même un compte de « passif ».

Ce sont des comptes de tri de ce que l'on aurait pu mettre directement dans le compte « résultat »... mais à ce moment tout aurait été dans le désordre.

Quand on dit « salaires »...

il faut comprendre: ce que l'on doit en – aux actionnaires au titre des salaires: c'est pourquoi les sommes viennent du côté moins, appelé « débit ».

Intérêt de parler « débit/crédit»

S'assurer du contrôle arithmétique « gauche/droite » (alias débit/crédit) a paru tellement important que l'on a demandé aux comptables de s'exprimer en « débit/crédit » plutôt que de parler avec les signes.

En effet si l'on considère les quatre écritures de la page 55, de temps en temps on a: + et –, + et +, – et – quant aux signes, ce qui ne rassure pas spontanément sur un éventuel équilibre « gauche/droite »!

Particularité de la méthodologie

Les comptes de charges et de produits sont présentés, quant à leur fonctionnement, comme des comptes de passif: ce qui est normal puisqu'ils sont des sous-comptes du compte résultat, qui lui est un compte de passif.

6.2 – Entraînez-vous

Intérêt de l'exercice : cas d'application intégrant les trois astuces.

Cas : au 31 décembre N, les comptes d'un bilan présentent les soldes suivants : Immobilisations : 60 - Clients : 80 - Banque : 20 - Capital : 70 - Résultat : 30 - Fournisseurs : 60.

Reportez-les « à nouveaux » et complétez les comptes page suivante avec les opérations de janvier ci-dessous :

1. Ventes à un client à crédit : 40
 2. Reçu une facture d'EDF à payer à un fournisseur : 3
 3. Apport actionnaires : 15 par chèque bancaire
 4. Reçu facture de téléphone à payer : 6
 5. Règlement salaire par Chèque Bancaire (CB) : 11
 6. Facture EDF payée directement par CB : 2
 7. Vente de 20 : 1/2 payée tout de suite par CB
 8. Paiement du résultat N (CB)
 9. Règlement de salaires (par CB) : 17
 10. Emprunt de 20
 11. Reçu facture EDF de 4 : 50 % payée tout de suite par CB
 12. Retour/vente : avoir fait de 5
 13. Règlement des clients par CB : 75
 14. Vente de 25 : 20 % payés tout de suite par CB
 15. Règlement de 50 au fournisseur
 16. Avoir fournisseur de 1 sur facture EDF
 17. Reçu facture de téléphone à payer : 4
 18. Salaire à payer : 19
 19. Reçu facture EDF à payer : 5 (40 % payés par CB)
 20. La machine qui a une durée de vie de 5 ans s'est dépréciée d'un mois
- Puis, procédez aux écritures de clôture : le report de la classe 6 et 7.

Grand livre des comptes à compléter

+ 215. Machines	-

-	10. Capital	+

-	701. Ventes	+

-	RÉSULTAT	+
Total Sal. : Total EDF : Total Tél. : Total Dot. :	Total Vtes :	

-	606. EDF	+

+41. Créances clients	-

-	16. Emprunts	+

-	626. Tél.	+

-	401. Fournisseurs	+

-	641. Salaires	+

+ 512. Banque	-

-	42. Personnel	+

-	68. Dotat. Amort.	+

Grand livre des comptes corrigé

<u>+ 215. Machines -</u>		<u>- 10. Capital +</u>		<u>- 701. Ventes +</u>	
60 (à.n)	1 (20)		70 (à.n)	5 (12)	40 (1)
			15 (3)		20 (7)
				80 (r1)	25 (14)

<u>- RÉSULTAT +</u>		<u>- 606. EDF +</u>	
30 (8)	30 (à.n)	3 (2)	1 (16)
Total Sal. 47 (r2)	Total Vtes : 80 (r1)	2 (6)	
Total EDF 13 (r2)		4 (1)	
Total Tél. 10 (r4)		5 (19)	
Total Dot. 1 (r5)			13 (r3)

<u>+41. Créances clients -</u>		<u>- 16. Emprunts +</u>		<u>- 626. Tél. +</u>	
80 (à.n)	5 (12)		20 (10)	6 (4)	
40 (1)	75 (13)			4 (17)	
10 (7)					10 (r4)
20 (14)					

<u>401.</u>		<u>- 641. Salaires +</u>	
<u>- Fournisseurs +</u>		11 (5)	
50 (15)	60 (à.n)	17 (9)	
1 (16)	3 (2)	19 (18)	
	6 (4)		47 (r2)
	2 (11)		
	4 (17)		
	3 (19)		

<u>+ 512. Banque -</u>		<u>- 42. Personnel +</u>		<u>- 68. Dotat. Amort.+</u>	
20 (à.n)	11 (5)		19 (18)	1 (20)	
15 (3)	2 (6)				1 (r5)
10 (7)	30 (8)				
20 (10)	17 (9)				
75 (13)	2 (11)				
5 (14)	50 (15)				
	2 (19)				

CHAPITRE 7

SYNTHÈSE GÉNÉRALE

7.1 - Architecture comptable définitive

Les comptes sont répartis en sept classes de comptes :

Classe 1 : capitaux permanents, tels que « capital », « résultat » et « emprunts ».

Classe 2 : comptes « d'immobilisations » (biens d'une valeur > à 500 € permettant le fonctionnement de l'entreprise).

Classe 3 : stocks de matières premières ou produits finis.

Classe 4 : comptes de « tiers » (où l'on trouve aussi bien les créances clients que les dettes fournisseurs).

Classe 5 : « trésorerie », tels la banque, la caisse et les valeurs mobilières de placement (actions...).

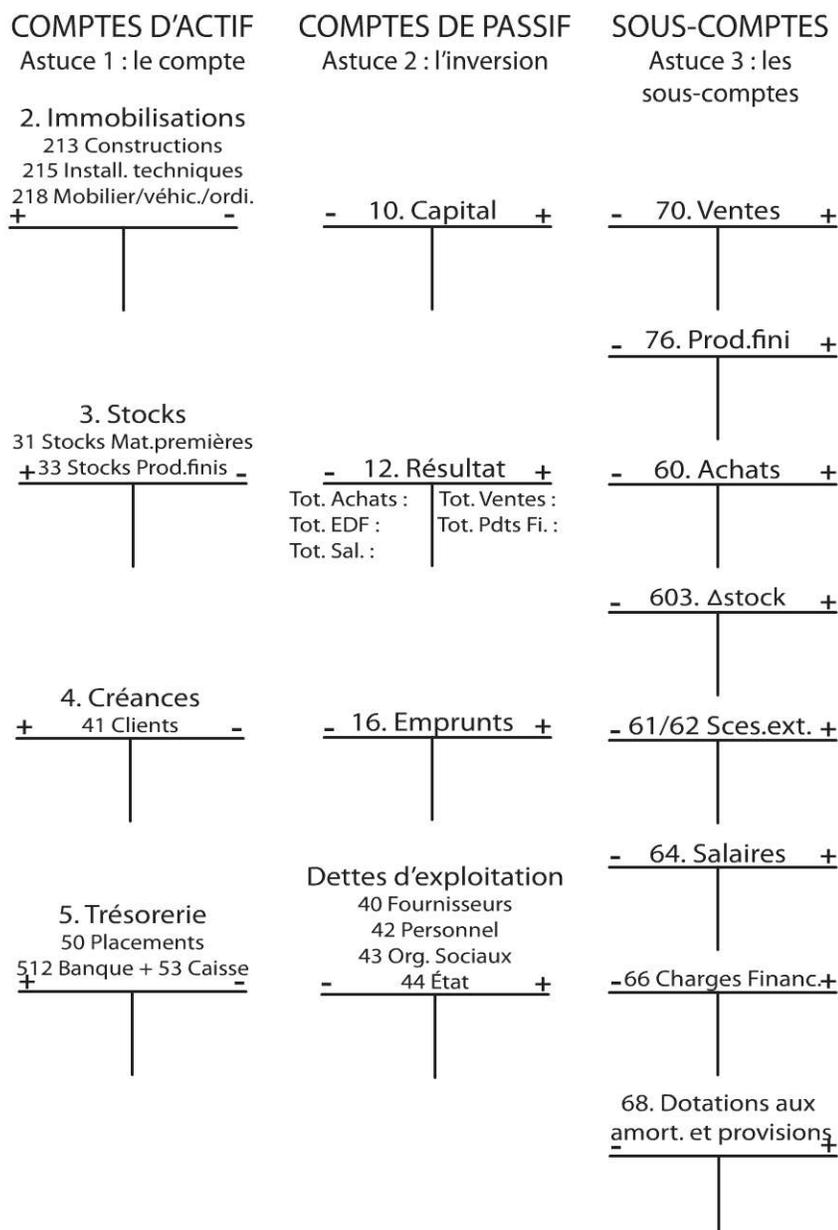
Classe 6 : comptes de « charges » (sous-comptes).

Classe 7 : comptes de « produits » (sous-comptes).

Les comptes sont par ailleurs répartis en trois ensembles :

- les comptes « d'actif » (= ce que l'on possède en biens + créances) symbolisés ainsi : + actif –;
- les comptes de « passif » (= ce que l'on doit à différentes personnes) symbolisés ainsi : – passif +;
- les comptes de « gestion », sous-comptes du compte résultat, qui fonctionnent comme les comptes de passif.

Architecture des comptes



7.2 - L'organisation comptable de base : Grand Livre/Journal/Balance

Envisageons d'enregistrer les cinq opérations suivantes au mois de janvier :

1. Vente de 100 à crédit
2. Emprunts : 300
3. Achat MP de 90 par chèque bancaire
4. Ventes : 250 (la moitié payée comptant)
5. Remboursement de 10 % de l'emprunt (cf. Op. 2)

Nous pouvons les présenter sous forme de compte comme cela a été fait jusqu'ici : c'est le grand livre (des comptes). Nous pouvons aussi les présenter, écriture par écriture : c'est le journal. Présentons ci-dessous ces états :

GRAND LIVRE

CLIENTS	
100 (1)	
125 (4)	

VENTES	
	100 (1)
	250 (4)

BANQUE	
300 (2)	90 (3)
125 (4)	30 (5)

EMPRUNTS	
30 (5)	300 (2)

ACHATS MP	
90 (3)	

770	770
-----	-----

JOURNAL

		Débit	Crédit
01/01	Clients	100	
	à Ventes		100
02/01	Banque	300	
	à Emprunts		300
03/01	Achats	90	
	à Banque		90
04/01	Clients	125	
	Banque	125	
	à Vente		250
05/01	Emprunts	30	
	à Banque		30
		770	770

Intérêts respectifs du grand livre et du journal :

- Le journal permet de suivre une information, quotidiennement, dans sa globalité, c'est à dire avec un compte débité et sa contrepartie créditée... c'est intéressant mais ce n'est pas le souci des chefs d'entreprise.
- En revanche le grand livre permet de répondre aux questions que se pose tout chef d'entreprise: quelles sont mes ventes? Combien ai-je en trésorerie? Combien me doivent encore mes clients? Etc.

La balance : on constate que le total de tout ce qui a été mis à gauche (débit) est égal au total de tout ce qui a été mis à droite (crédit); cela correspond aux 770 de la page précédente.

Cela ne signifie pas que la comptabilisation est juste mais cela signifie, à tout le moins, qu'il n'y a pas eu de distraction manifeste : une somme mise à tort du mauvais côté, une inversion de chiffre, un oubli d'enregistrement, etc.

La balance étant effectuée on peut alors tirer le solde de chaque compte et établir le bilan.

7.3 - Cas d'application synthétique

Question 1

Transcrivez sur les comptes en T (page 76) les 25 opérations ci-dessous (en cas de difficulté, le corrigé est présenté ci-après).

Nota: l'intérêt majeur de cet exercice est d'avoir une vision synthétique de l'ensemble « grand livre/balance/bilan et d'apprendre à enregistrer les opérations en ayant recours au débit/crédit.

1. Apport actionnaires par CB (chèque bancaire): 70
2. Emprunt: 20
3. Règlement facture de téléphone par CB: 4
- 4a. Vente de: 100
- 4b. Règlement partiel des clients (lié à cette vente de 100): 70
5. Réception d'une facture d'énergie (EDF) payable à crédit: 15
6. Règlement de la part des clients de l'Op. 4: 30

- 7a.** Enregistrement de salaires (payables au personnel): 35
- 7b.** Règlement immédiat par virement d'une partie de ces salaires dus : 31
- 8a.** Achat d'une machine à un fournisseur d'immobilisation pour : 80
- 8b.** Règlement immédiat des 3/4 du prix de la machine : 60
- 9.** Réception d'une facture de téléphone payable à crédit: 12
- 10.** Vente pour: 30 (le client ayant accepté de payer immédiatement, on lui accorde un escompte de 1)
- 11.** Alimentation d'un fond de caisse interne à l'entreprise (argent retiré à la banque): 5
- 12.** Réception d'une facture EDF payée comptant: 6
- 13.** Vente à crédit: 24
- 14.** Paiement en espèces d'un salaire pour un étudiant de passage : 1
- 15.** Règlement d'un tiers de la facture de téléphone de l'Op. 9
- 16.** Règlement de nouveaux salaires par chèque bancaire : 37
- 17.** Réception d'une facture de téléphone (dont la moitié payée comptant): 6
- 18.** Règlement en espèces d'une nouvelle facture de téléphone : 1
- 19.** Retour (avoir) d'un tiers de la facture de l'Op. 13 pour non-conformité des marchandises vendues précédemment
- 20.** Règlement de tout ce que l'on doit à nos fournisseurs de frais
- 21.** Règlement de tout ce que l'on doit à notre fournisseur de machine
- 22.** Remboursement de 10 % de l'emprunt (cf. Op. 2) augmenté des intérêts à 5 % l'an
- 23.** Règlement au propriétaire d'un local loué (2 au titre de 2 mois de dépôt de garantie + 3 au titre de 3 mois de loyers): 5
- 24.** Les machines de l'Op. 8, acquises le 1er avril, sont amorties sur 5 ans
- 25.** En effectuant un contrôle de caisse, il ne reste dans la caisse que: 1

Grand livre des comptes à compléter

215. Machines	10. Capital	701. Ventes
275. Dépot de Garantie	RÉSULTAT	606. EDF
	Total EDF : Total Loy. : Total Tél. : Total Sal. : Total Ch.Fi. : Total Ch.Exc. : Total Dot. :	
41. Créances clients	16. Emprunts	613. Loyers
53. Caisse	401. Fournisseurs (Frais Généraux)	626. Tél.
512. Banque	404. Fournisseurs (Immo.)	641. Salaires
	42. Personnel	66. Charges Fi.
		67. Charges Except.
		68. Dot. Amort.

Grand livre des comptes corrigé

+ 215. Machines -	- 10. Capital +	- 701. Ventes +
80 (8a) 12 (24)	70 (1)	8 (19) 100 (4a)
		30 (10)
		24 (13)
		146 (r1)
	- RÉSULTAT +	
275. Dépôt	Total EDF : 21 (r2)	Tot. Vtes : 146 (r1)
+ de Garantie -	Total Loy. : 3 (r3)	
2 (23)	Total Tél. : 23 (r4)	- 606. EDF +
	Total Sal. : 73 (r5)	15 (5)
	Total Ch.Fi. : 2 (r6)	6 (12)
	Total Ch.Exc. : 2 (r7)	21 (r2)
	Total Dot. : 12 (r8)	
+41. Créances clients -	- 16. Emprunts +	- 613. Loyers +
100 (4a) 70 (4b)	2 (22) 20 (2)	3 (23)
24 (13) 30 (6)		3 (r3)
8 (19)		
	401. Fournisseurs	
	- (Frais Généraux) +	- 626. Tél. +
+ 53. Caisse -	4 (15) 15 (5)	4 (3)
5 (11) 1 (14)	26 (20) 12 (9)	12 (9)
1 (18)	3 (17)	6 (17)
2 (25)		1 (18) 23 (r4)
	404. Fournisseurs	
	- (Immo.) +	- 641. Salaires +
+ 512. Banque -	60 (8b) 80 (8a)	35 (7a)
70 (1) 4 (3)	20 (21)	1 (14)
20 (2) 31 (7b)		37 (16) 73 (r5)
70 (4b) 60 (8b)		- 66. Charges Fi. +
30 (6) 5 (11)		1 (10)
29 (10) 6 (12)		1 (22) 2 (r6)
4 (15)		- 67. Charges Except.+
37 (16)	- 42. Personnel +	2 (25)
3 (17)	31 (7b) 35 (7a)	2 (r7)
26 (20)		- 68. Dot. Amort. +
20 (21)		12 (24)
3 (22)		12 (r8)
5 (23)		

Explications sur le corrigé de la question 1

Numéros des opérations concernées :

3. On a passé directement « téléphone débité » à « banque créditée » pour 4 ; il aurait été possible de faire cela en deux opérations en passant par l'intermédiaire du compte fournisseur.

4. L'opération se fait en deux temps : enregistrement de la facture, puis encaissement du client.

7. On enregistre d'abord les salaires à devoir (au personnel), puis dans un 2^e temps le règlement de ces salaires...

8. On a distingué ici les fournisseurs « d'immobilisation » des fournisseurs de « frais généraux ».

10. Les ventes sont formellement de 30... mais comme les clients payent tout de suite on a accepté de perdre 1 (on n'a donc encaissé que 29!).

19. Un retour/vente est en fait une annulation de ventes : il suffit donc d'enregistrer une écriture rigoureusement inverse (vente débité à client crédité) de celle d'une vente classique.

20. Le montant dû aux fournisseurs (de frais généraux) est de 26 quand on fait le solde de ce compte : puisqu'on paye tout ce que l'on doit, on solde donc ce compte.

22. On rembourse 10 % de l'emprunt initial de 20, soit 2 ; quant aux intérêts, ils sont à calculer, au taux de 5 % sur la somme à disposition pendant l'année, soit 20 : ces intérêts sont donc de 5 % de 20 = 1. Le total déboursé par l'entreprise est donc de $2+1 = 3$.

23. On sort de la banque effectivement 5 : mais sur ces 5,2 sont récupérables à terme : on possède en fait une « créance sur un fournisseur », le propriétaire du local que l'on loue ; on n'a donc perdu que 3 (au titre d'un loyer trimestriel).

24. Les machines ont été acquises le 1^{er} avril de l'année ; elles ne se sont dépréciées que de $9/12$ d'année cette année ; or l'année d'amortissement est de $80 \times 1/5 = 16$. Les machines se sont donc dépréciées de $80 \times 1/5 \times 9/12 = 12$.

25. Comme il ne reste plus que 1 en caisse, alors qu'il devrait y avoir encore 3, on passe une perte de 2.

Question 2

Quelle est la démarche d'établissement du bilan ?

Complétez les pointillés, la balance et le bilan.

1. Lorsque nos 25 opérations sont passées, on procède alors à la clôture des comptes : cela consiste à.....

2. On établit ensuite la.....

Balance des comptes

Comptes	Totaux		Soldes	
	Débit	Crédit	Débiteur	Créditeur
10. Capital				
12. Résultat				
16. Emprunts				
215. Machines				
275. Dépôts				
401. Fournisseurs				
404. Fourn. immo.				
41. Clients				
42. Personnel				
512. banque				
53. Caisse				
Totaux				

= **Balance**

3. On tire le solde de chaque compte et on établit le bilan.

D'où :

ACTIF	BILAN	PASSIF
MACHINES DÉPOTS CLIENTS BANQUE CAISSE	CAPITAL RÉSULTAT EMPRUNTS PERSONNEL	
TOTAL : _____		TOTAL : _____

Corrigé de la question 2 : démarche d'établissement du bilan.

1. Lorsque nos 25 opérations sont passées, on procède alors à la clôture des comptes : cela consiste à reporter (voir r1, r2, r3...) les sous-comptes (classe 6 et 7) dans le compte de passif « résultat ». Pour ce faire on annule :

- les produits en les débitant par le crédit du compte résultat ;
- les charges en les créditant par le débit du compte résultat.

2. On établit ensuite la « balance des comptes » (voir ci-dessous) qui tient donc compte des opérations de clôture. Il s'agit de vérifier que le total de tout ce qui a été mis à gauche (débit) est égal au total de tout ce qui a été mis à droite (crédit), soit ici : 711. Ainsi seulement on est à peu près certain, grâce à ce contrôle arithmétique, qu'il n'y a pas eu d'erreur d'enregistrement (oubli d'une somme, inversion de chiffre...).

Balance des comptes

Comptes	Totaux		Soldes	
	Débit	Crédit	Débit	Créditeur
10. Capital		70		70
12. Résultat	136	146		10
16. Emprunts	2	20		18
215. Machines	80	12	68	
275. Dépôts	2		2	
401. Fournisseurs	30	30		
404. Fourn. immo.	80	80		
41. Clients	124	108	16	
42. Personnel	31	35		4
512. Banque	219	204	15	
53. Caisse	5	4	1	
Totaux	711	711	102	102

= Balance

3. On tire le solde de chaque compte et on établit le bilan.

D'où :

ACTIF	BILAN K€	PASSIF
Machines :	68	Capital : 70
Dépôts :	2	Résultat : + 10
Clients :	16	Emprunts : 18
Banque :	15	Personnel : 4
Caisse :	1	
	<u>TOTAL : 102</u>	<u>TOTAL : 102</u>

Le détail de ce compte «résultat» figure dans le corrigé de la question 1 (en gras)

Question 3

Répondez aux questions suivantes :

1. Si on liquidait l'entreprise, que récupérerait les actionnaires ?
2. Quel est le Chiffre d'Affaires ?
3. Quelle est la rentabilité financière pour l'actionnaire ?
4. Quelle est la marge en pourcentage des produits (tables) vendues ?
5. Comment savoir si les salaires sont trop élevés ?
6. Quel montant aurait-on eu en banque si les clients payaient comptant ?
7. Quelle progression de résultat aurait-on si les clients avaient payé au comptant et qu'un placement à 5 % était possible ?

Corrigé de la question 3

1. Les actionnaires récupéreraient ce qu'on leur doit et qu'on lit dans les comptes les concernant, à savoir :

- « capital » = ce que l'on doit aux actionnaires au titre de leurs apports, soit 70 ;
- « résultat » = ce que l'on doit aux actionnaires au titre de la gestion, soit 10.

Ils récupéreraient donc 80 que l'on aurait pu calculer aussi ainsi: la liquidation de l'actif donnerait un montant de 102 duquel on ôterait ce que l'on doit aux tiers (passif exigible), à savoir 18 d'emprunt + 4 au personnel = 22... et $102 - 22 = 80$.

2. Il ne peut être lu dans le bilan : il faut se reporter au compte de résultat où on lit : 146. Ce terme est synonyme de ventes.

3. Les actionnaires ont apporté 70 et gagné 10 ; leur rentabilité est donc de $10/70 = 14,28\%$ ce qui est tout à fait correct, car supérieur à 10 %.

4. Le résultat est de 10 pour un chiffre d'affaires de 146 : notre marge est donc de $10/146 = 7\%$.

Ce concept permet de diriger la politique commerciale : si on vend 3 produits dont les marges sont respectivement de : 6 %, 17 % et 2 % on essaiera de vendre en priorité le produit 2.

5. Le compte « résultat synthétique » nous apprend que les salaires sont de 73 alors que les ventes sont de 146 ; ils représentent $73/146 = 50\%$ des ventes.

Étape 1 : on comparera ce taux à celui d'entreprises du même secteur ; admettons que le taux secteur soit de 40 % : on essaiera de comprendre pourquoi il y a un tel écart (salaires plus bas, salaires délocalisés, organisation différente, recours à la sous-traitance ?).

Étape 2 : on analysera le compte 641 salaires où apparaît le détail des différents salaires ; cela nous conduira peut-être à constater que certains salaires sont très excessifs par rapport au marché, etc.

Bref on comprend pourquoi tous ces comptes de la classe 6 et 7 sont appelés « comptes de gestion »...et ne l'oublions pas : la comptabilité est le premier outil de gestion.

6. Le montant de la créance de 16 serait en banque. On aurait alors 31 en banque (soit les 15 de la banque actuelle + les 16).

7. Si les clients avaient payé au comptant, on l'a vu, la banque aurait augmenté de 16, qui placés à 5 % auraient rapporté $16 \times 5 \% = 0,8$ de produits financiers. Le résultat qui est de 10 serait donc passé à 10,8 soit une progression de + 8 % ce qui est significatif!

Conclusion : on le voit, pour répondre à toutes ces questions, il importe que la comptabilité soit « juste » : c'est pour cela que l'on dit que la comptabilité est le premier outil de gestion.

CHAPITRE 8

POUR ALLER PLUS LOIN...

TVA et cas de synthèse incluant les sept principales opérations d'inventaire

8.1 - TVA

La TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée) est un impôt indirect sur la consommation ; elle ne touche que les consommateurs finaux, c'est-à-dire essentiellement les particuliers :

- son champ d'application s'étend à tout ce qui est « activité économique » ;
- son taux de base est de 20 %.

8.2 – Principe

Dans le tableau, ci-contre nous avons mis en scène trois acteurs économiques : un forestier qui coupe du bois dans la forêt qu'il transforme en bûches ; un fabricant qui transforme ces bûches en tables qu'il vend à un détaillant lequel vend à son tour au consommateur final.

Que constate-t-on ?

La TVA est neutre pour l'entreprise, en effet : la TVA collectée sur le client doit être reversée à l'État mais la TVA payée aux fournisseurs peut être récupérée.

Ainsi le forestier qui a touché + 120 de son client doit reverser 20 ; son gain net est de + 100, montant qu'il aurait gagné si la TVA n'existait pas (il aurait encaissé + 100 de son client).

Ainsi le fabricant a encaissé + 180 montant sur lequel il doit reverser 30 et duquel il peut déduire la TVA de 20 payée à son fournisseur : il doit donc reverser $30 - 20 = 10$; son gain net final est de + 50, montant qu'il aurait gagné si la TVA n'existait pas (il aurait encaissé + 150 et décaissé - 100, soit un gain net de + 50!). Même principe pour le détaillant :

- c'est le consommateur final qui la paye : il paye 216 (au lieu de 180 si la TVA n'existait pas) ;
- c'est l'État qui la « touche », à chaque étape : 20 (forestier) + 10 (fabricant) + 6 (détaillant) ;
- la TVA signifie : Taxe sur la Valeur Ajoutée : par exemple, on voit bien que le fabricant a « ajouté » une valeur de 50 (soit $150 - 100$) ; la TVA à son niveau est donc de $20\% \text{ de } 50 = 10$.

Nota : dans le tableau ci-contre, en caractère gras on peut lire les « flux financiers ».

		FORESTIER	FABRICANT	DÉTAILLANT
Prix d'achat		0	100	150
TVA			20	30
Prix de vente		100 (bûches)	150 (tables)	180 (tables)
TVA		20	30	36
Avec la TVA	Encaissement client	+ 120	+ 180	+ 216
	Décaissement fournisseur	0	- 120	- 180
	<i>TVA collectée (à reverser)</i>	20	30	36
	<i>TVA à récupérer</i>	0	20	30
	Décaissement de TVA	- 20	- 10	- 6
	Gain net	+ 100	+ 50	+ 30

8.3 – L'enregistrement et la déclaration de TVA

TESTEZ-VOUS en enregistrant les six opérations suivantes.

Exemple d'application :

1. Ventes janvier : 1 000 € HT payées à 45 J
2. Achat MP janvier : 700 € HT payées à 60 J
3. Déclaration fin janvier
4. Paiement TVA le 20 février
5. Encaissements clients
6. Décaissements fournisseurs

Présentation des différents documents comptables

Facture de janvier (au client)	Facture janvier (du fournisseur)	Déclaration de TVA de janvier
Prix de vente : 1 000 HT	Prix d'achat : 700 HT	TVA collectée : 200
TVA (ici 20 %) 200	TVA (ici 20 %) : 140	TVA à récupérer : - 140
TTC à payer 1 200	TTC à payer 840	TVA à payer : 60
Paiement attendu dans 45 jours	Paiement attendu dans 60 jours	À régler le 20 février

Comptes à compléter

COMPTES D'ACTIF

+	41. Clients	-
1 200 (1)		

	(État)	
+4457. TVA à récupérer		-

+	Banque	-

COMPTES DE PASSIF

	(État)	
- 4457. TVA Collectée		+
	200 (1)	

- 401. Fournisseurs		+
---------------------	--	---

	(État)	
- 4457. TVA à payer		+

-	Résultat	+

SOUS-COMPTES

-	70. Ventes	+
	1 000(1)	

-	60. Achats	+

Corrigé

Opération 1 : on possède une créance de + 1 200 sur le client, mais simultanément une dette de + 200 vis-à-vis de l'État au titre de la TVA collectée que l'on doit reverser : l'entreprise n'a donc gagné que $1\,200 - 200 = 1\,000$ au titre des ventes réalisées.

Opération 2 : on a une dette de + 840 vis-à-vis de notre fournisseur, mais simultanément une créance de + 140 sur l'État au titre de la TVA que l'on peut récupérer : l'entreprise n'a donc perdu que $840 - 140 = 700$ au titre des achats effectués.

Opération 3 : chaque mois on établit une déclaration de TVA ; cela consiste à tirer le solde entre la TVA due (ici 200) et la TVA que l'on peut récupérer (ici 140) ; ce solde (ici : 60), à comptabiliser en fin de chaque mois, est à payer vers le 20 du mois suivant (ici février), laissant à l'entreprise le temps de récupérer toutes les factures fournisseurs liées au mois qui vient de s'écouler.

Sur un plan comptable il a paru plus simple de remplacer les comptes TVA collectée et TVA à récupérer par un unique compte appelé « TVA à payer » : il faut donc annuler ces deux comptes, ce qui est fait en portant 200 au débit de TVA collectée et 140 au crédit de TVA à récupérer.

Opérations 4, 5 et 6 : elles sont classiques et ne présentent pas de difficultés particulières.

Nota : nous invitons le lecteur à essayer de faire le bilan lié à ces opérations et à se reporter au chapitre 7.3. relatif à la démarche d'établissement du bilan que l'on rappelle ci-dessous :

Étape 1 : report des sous comptes dans le compte « résultat » (voir opérations r1 et r2).

Étape 2 : établissement d'une balance des comptes.

Étape 3 : établissement du bilan en tirant le solde de chaque compte.

Le bilan se présenterait donc ainsi :

ACTIF	BILAN	PASSIF
Banque :	300	Résultat : 300

Comptes corrigés

COMPTES D'ACTIF	COMPTES DE PASSIF	SOUS-COMPTES														
<table border="1"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">41. Clients</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">+ 1 200 (1)</td><td style="text-align: left;">- 1 200 (5)</td></tr> </table>	41. Clients		+ 1 200 (1)	- 1 200 (5)	<table border="1"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">(État)</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">- 4457. TVA Collectée +</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">200 (3)</td><td style="text-align: left;">200 (1)</td></tr> </table>	(État)		- 4457. TVA Collectée +		200 (3)	200 (1)	<table border="1"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">70. Ventes</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">- 1 000 (r1)</td><td style="text-align: left;">+ 1 000 (1)</td></tr> </table>	70. Ventes		- 1 000 (r1)	+ 1 000 (1)
41. Clients																
+ 1 200 (1)	- 1 200 (5)															
(État)																
- 4457. TVA Collectée +																
200 (3)	200 (1)															
70. Ventes																
- 1 000 (r1)	+ 1 000 (1)															
<table border="1"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">(État)</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">+ 4457. TVA à récupérer -</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">140 (2)</td><td style="text-align: left;">140 (3)</td></tr> </table>	(État)		+ 4457. TVA à récupérer -		140 (2)	140 (3)	<table border="1"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">- 401. Fournisseurs +</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">840 (6)</td><td style="text-align: left;">840 (2)</td></tr> </table>	- 401. Fournisseurs +		840 (6)	840 (2)	<table border="1"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">60. Achats</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">- 700 (2)</td><td style="text-align: left;">+ 700 (r2)</td></tr> </table>	60. Achats		- 700 (2)	+ 700 (r2)
(État)																
+ 4457. TVA à récupérer -																
140 (2)	140 (3)															
- 401. Fournisseurs +																
840 (6)	840 (2)															
60. Achats																
- 700 (2)	+ 700 (r2)															
<table border="1"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">Banque</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">+ 1 200 (5)</td><td style="text-align: left;">- 60 (4)</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: left;">840 (6)</td></tr> </table>	Banque		+ 1 200 (5)	- 60 (4)		840 (6)	<table border="1"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">(État)</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">- 4457. TVA à payer +</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">60 (4)</td><td style="text-align: left;">60 (3)</td></tr> </table>	(État)		- 4457. TVA à payer +		60 (4)	60 (3)			
Banque																
+ 1 200 (5)	- 60 (4)															
	840 (6)															
(État)																
- 4457. TVA à payer +																
60 (4)	60 (3)															
	<table border="1"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">Résultat</td></tr> <tr><td style="text-align: right;">Tot. Achats : 700 (r2)</td><td style="text-align: left;">Tot. Ventes : 1 000 (r1)</td></tr> </table>	Résultat		Tot. Achats : 700 (r2)	Tot. Ventes : 1 000 (r1)											
Résultat																
Tot. Achats : 700 (r2)	Tot. Ventes : 1 000 (r1)															

8.4 – Points clés

La TVA n'est pas une charge : elle est neutre pour l'entreprise.

Nota : On dit que la TVA est neutre, mais ce n'est pas tout à fait vrai car certains cas excluent la déductibilité : frais d'hôtel salariés et dirigeants, acquisition, location et frais d'entretien des véhicules de tourisme, essence, cadeaux d'une certaine valeur, frais somptuaires (chasse, pêche au gros...), frais hors intérêt de l'entreprise (pots d'adieu, champagne...).

La TVA collectée est une dette

vis-à-vis de l'État : c'est donc un compte de passif.

La TVA à récupérer est une créance sur l'État : c'est donc un compte d'actif.

Chaque mois il faut établir une déclaration

faisant ressortir la TVA collectée et la TVA à récupérer, ainsi que le solde entre ces deux comptes.

Le champ d'application de la TVA

s'étend à toute activité économique à l'exclusion de certains secteurs : les activités médicales, paramédicales, d'enseignement, les associations à caractère non lucratif, les locations d'habitation, notamment.

Quatre taux de TVA coexistent

20 % (pour l'essentiel des activités), 10 % (restauration, hôtels, rénovations...), 5,5 % (livres, produits alimentaires, abonnement gaz et électricité), 2,1 % (presse, médicaments remboursés par Sécurité sociale).

8.5 – Entraînez-vous

Cas de synthèse définitif

Intérêt de cet exercice : enregistrement des opérations de base de toute entreprise en tenant compte :

- de la TVA ;
- de certaines opérations spécifiques expliquées : effets, salaires ;
- des principales opérations d'inventaire.

Nota : si le lecteur est en mesure d'enregistrer correctement ces opérations, c'est qu'il est prêt à aborder sans difficulté tout ouvrage qui traite de comptabilité de base.

Établir le journal et le grand livre à fin février de la petite entreprise suivante : il s'agit d'un garage avec trois personnes. On prendra la TVA à 20 %.

Ce cas fait suite à celui traité page 81.

Opérations de janvier 2013

Nota : en préalable à toute opération, on pensera à reporter les « à-nouveaux ».

Sur le grand livre, on identifiera les opérations par la lettre qui leur a été assignée (a, b, c...).

a. 10/01 Achat de pièces détachées (cardans, carburateurs...) : 3 000,00 € HT ;

Il s'agit de 100 unités à 30 € pièce ; cette facture est payée par chèque bancaire pour un 1/3 ; passer cette opération en deux étapes :

a1. facture à devoir au fournisseur ;

a2. règlement partiel au fournisseur.

b. 17/01 Achat d'une petite machine permettant de faire le contrôle technique : 6 000 € HT payés par chèque bancaire (durée de vie prévisionnelle : 6 ans).

c. 20/01 Réparations (prestations de service facturées effectuées dans la semaine du 13 au 20): 10 000 € HT; les clients ont 60 jours pour payer.

d. 23/01 Distribution de 7 000 € de dividendes, suite à l'Assemblée Générale, liés au résultat de l'année 2012. Les 3 000 € non payés sont mis en réserve.

Rappelons que le résultat 2012 était de 10 000 €; c'est lors de l'AG (Assemblée Générale des actionnaires) que s'est décidé tout un ensemble de résolutions, dont cette affectation de résultat.

Le compte « réserves » signifie : montant des résultats antérieurs non encore distribués.

e. 24/01 Réception facture de téléphone payable ultérieurement: 100 € HT.

f. 25/01 On contacte les clients correspondant aux ventes totales facturées le 20/01; On leur propose de nous adresser un écrit (traite, effet) signé de leur part précisant qu'ils nous doivent 12 000 € TTC à échéance du 20 mars.

70 % seulement des clients acceptent et nous envoient dans la journée un billet à ordre ou une lettre de change de $12\,000 \times 70\% = 8\,400$ €.

En fait il y a un certain nombre de clients (ici 30 %) qui n'acceptent pas car ils ne veulent pas être liés formellement par une échéance précise, ce qui est le cas s'ils acceptent de signer une traite !

On isolera par conséquent les clients qui nous ont envoyé une traite (compte 413.) de ceux qui ne nous l'ont pas envoyée.

Nota: l'intérêt pour nous, le fournisseur, de demander aux clients de signer une traite, c'est de disposer de traites en portefeuille que l'on pourra à tout moment, quand souhaité, escompter à la banque et disposer ainsi d'argent immédiatement, sans avoir à attendre l'échéance normale... Ce qui sera d'ailleurs fait lors de l'opération suivante.

g. 27/01 On porte les effets reçus (8 400 € TTC) en banque à l'escompte: la banque portera le montant de ces effets sur notre compte diminué d'une somme correspondant à une commission de 50 € HT + 20 % de TVA et des charges financières calculées au taux de 10 % l'an.

Calcul des charges financières : $8\,400 \times 10\% \times (4\text{ J} + 28\text{ J} + 20\text{ J}) / 365\text{ J} = 120$ €.

Explication du montant net donné par la banque :

La banque portera donc sur notre compte :

- montant des effets reçus :	8 400
- commissions bancaires :	- 50
- TVA/commissions bancaires :	- 10
- charges financières :	- 120
Soit :	<u>8 220</u>

h. 28/01 On paye trois mois de loyer couvrant la période du 1er trimestre 2013. Montant: 3 000 € HT; sur option, les entreprises ont la possibilité de ne pas assujettir à la TVA les loyers commerciaux; on supposera que c'est l'option retenue ici.

i. 29/01 Vente de 5 000 € HT moitié payés tout de suite (à passer en deux écritures).

j. 30/01 Déclaration de TVA: cela consiste, sur un plan comptable à annuler le compte TVA collectée et TVA à récupérer et à mettre le solde de ces deux comptes dans un unique compte appelé TVA à payer.

k. 31/01

k1. enregistrement des salaires à payer au personnel: 6 000,00 € brut.

Les retenues sur salaire destinées aux organismes sociaux sont de 20 % de 6 000, soit de 1 200 €. Rappelons qu'elles sont payées par l'entreprise aux organismes sociaux pour le compte des salariés.

k2. règlement des salaires aux salariés (soit 6 000 € - 20 % de 6 000 €) = 4 800 €.

k3. les charges patronales sont de 50 % des salaires bruts (soit 3 000 €). Elles sont à payer le 15 du mois suivant (le 15 février, l'entreprise enverra donc un chèque total de 3 000 + 20 % de 6 000 € = 4 200 €).

Opérations de février 2013

l. 08/02 Achat de matières premières à crédit pour 2000 € HT (50 unités à 40 € pièce).

m. 15/02 Règlement des charges sociales de janvier aux organismes sociaux.

n. 20/02 Paiement de la TVA de janvier.

o. 21/02 Réception d'une facture EDF de 1 000 € HT à crédit.

p. 25/02 Vente à crédit de 7 000 € HT.

q. 26/02 On facture pour 8 100 € HT de réparations payables normalement 60 jours plus tard. Comme le client accepte de payer immédiatement, on lui accorde un escompte calculé au taux de 7 % l'an: le chèque est remis ce même jour en banque.

Le montant TTC de la facture à devoir est de $8\,100 + \text{TVA à } 20\% = 9\,720$.

Le montant du chèque remis par le client est donc de :

$9\,720 - (9\,720 \times 7\% \times 2 \text{ mois}/12) = 9\,607 \text{ €}$.

r. 27/02 Déclaration de TVA de février.

Opérations d'inventaire (car on souhaite faire un arrêté à fin février)

Ces opérations suivent l'intitulé des principaux comptes du bilan ci-dessus.

s. 28/02 Ajustement des immobilisations

Calcul des dotations aux amortissements arrêté à fin février 2013.

Ces amortissements concernent l'investissement de 80 000 acquis en 2012 et dont la durée de vie totale avait été estimée à cinq ans, ainsi que le nouvel investissement de 6 000 acquis le 17/01 et dont la durée de vie est estimée à six ans.

Nota: selon le type d'investissement, la plupart des sociétés prévoient une durée de vie forfaitaire. Ainsi pour:

- les constructions : 20 à 30 ans ;
- les machines : 5 à 10 ans ;
- le mobilier : 10 ans ;
- les véhicules : 5 ans ;
- le matériel informatique : 3 à 4 ans.

En fait l'entreprise a le droit de choisir une durée différente de celle proposée ci-dessus à condition qu'elle puisse prouver que c'est justifié.

t. Évaluation des stocks

Il reste en stock 83 unités ; il faut les évaluer selon la méthode PEPS (Premier Entré, Premier Sorti).

Rappelons qu'il y a eu un premier achat de 100 unités à 30 € (opération a.1), puis un deuxième de 50 unités à 40 € (opération I).

Selon la méthode PEPS, les premiers entrés (soit les plus anciens) doivent être les premiers à sortir (= à être consommés) : le stock restant correspond donc forcément aux plus récemment achetés !

u. Ajustement des comptes clients

Parmi les clients, en figure un qui nous doit 1 200 € TTC ; il est en règlement judiciaire ; on craint de ne récupérer que 30 % de ce qu'il nous doit.

Nota: concernant la TVA, l'entreprise n'est que collecteur; ainsi si le client ne paye pas, alors que l'entreprise a pourtant reversé la TVA collectée, celle-ci peut demander à l'État de récupérer cette TVA indûment reversée; ce qui signifie que la perte ne peut s'appliquer que sur le Hors Taxe, soit 1 000.

Comme on craint de ne récupérer que 30 %, c'est que l'on estime perdre 70 % de 1 000, soit 700.

v. Ajustement des comptes bancaires

État de rapprochement : en téléphonant à la banque et en consultant le relevé à fin février, celui-ci apparaît avec un solde en notre faveur de 6 520. Or, sur notre compte banque comptable nous avons 7 257, différence entre le total débit à fin février qui est de 35 827 et le total crédit qui est de 28 570.

Certaines sommes ne pointent pas ; les opérations :

- n : l'État n'a pas encaissé encore la TVA de janvier.
- p : le client en a fait payer par virement (on l'apprend par le relevé)!
- q : la remise de 9607 n'a pas encore été enregistrée sur le relevé.

... par ailleurs, on note la présence de 100 d'agios sur le relevé (qui n'ont pas été comptabilisés chez nous).

L'état de rapprochement consiste à rapprocher :

- ce que nous, nous avons sur notre compte « banque » comptable soit 7257;
- et ce que nous annonce le relevé bancaire (en l'occurrence : 6520).

Pourquoi existe-t-il un tel écart ? cela pourrait être dû à une erreur, mais c'est très peu probable : c'est surtout lié au fait qu'il y a des opérations que la banque a enregistrées alors que nous ne l'avons pas encore fait... Et inversement ; ce qui demande, bien sûr, à être vérifié.

On dresse alors un tableau :

- on rajoute « chez nous » les informations enregistrées sur le relevé et que nous n'avons pas comptabilisées (le virement de 8400 et les agios de 100) ;
- on rajoute « sur le relevé », d'une manière fictive naturellement, les informations comptabilisées chez nous et que la banque ne connaît pas encore (le chèque de TVA de 570 non encore présenté et la remise de 9607) ;
- on vérifie, chacun ayant alors enregistré (fictivement) les mêmes opérations que le solde obtenu des deux côtés est bien le même (ici : 15557) ;
- enfin on enregistre « chez nous » les opérations en provenance du relevé qui n'ont pas été comptabilisées (le virement de 8400 et les agios de 100) ; il s'agira des opérations v1 et v2.

État de rapprochement

CHEZ NOUS		SUR LE RELEVÉ	
DÉBIT	CRÉDIT	DÉBIT	CRÉDIT
Solde débiteur 7 257			Solde créditeur 6 520
Virements 8 400		Chèques non encore présentés 570	
	Agios 100		Remises non encore enregistrées par la banque 9 607
Solde : 15 557		Solde : 15 557	

Ajustement du compte de résultat

Produits :

w1. Parmi les ventes de 7 000 € HT du 25/02 figurent des factures pour 500 qui n'ont été livrées aux clients que le 3 mars.

Inscrire une vente en comptabilité suppose que la prestation a été réalisée ou que les produits ont été livrés... ce qui n'est pas le cas ici ! il faut donc retraiter cette information.

Nota : d'une manière générale il faut éviter de facturer un client avant qu'il ne soit livré : ça peut le mettre de mauvaise humeur !

w2. Des ventes de 1 000 € HT ont été livrées le 26/02 mais n'étaient pas facturées fin février.

Il est trop tard donc pour faire la facture, il n'est, cependant, pas trop tard pour constater une vente ! Mais, attention, utiliser un autre compte que le compte « client » car la créance n'est toujours pas appuyée par un justificatif (facture).

w3. On a accordé une ristourne de 3 % à nos clients; la facture d'avoir a été établie fin février. On créera un compte spécifique pour isoler toutes ces réductions à caractère commercial que sont les RRR accordés :

- rabais : réduction liée à une détérioration légère du produit ;
- remise : réduction liée à la quantité de produits achetés lors d'une commande ;
- ristourne : réduction liée à la quantité de produits vendus (ou achetés) dans une année.

Charges :

x1. Il convient de régulariser le loyer payé le 28/01 et qui couvrait 3 mois ; comme on arrête les comptes fin février, il y a 1 mois comptabilisé d'avance : on possède donc une « créance » théorique de 1 000 sur notre fournisseur de loyer (le propriétaire du local que l'on loue).

x2. La facture d'EDF du 21/02, de 1 000 € HT couvrait la consommation du 15 décembre au 15 février ; il y a 13 jours de consommation à estimer (soit la période du 15 février jusqu'au 28 février). On doit donc virtuellement à l'EDF $1\,000 \times 13/60 = 217$.

Il s'agit d'une charge à payer (CAP) correspondant à une Facture fournisseur Non Parvenue (FNP).

Nota : les charges à payer correspondent aux charges consommées mais pour lesquelles la facture fournisseur n'est pas encore parvenue.

x3. On a obtenu une ristourne de 1 % de la part de notre fournisseur de MP par facture d'avoir établie fin février. Même principe de comptabilisation que pour l'opération w3 mais inversement.

y. Ajustement des dettes : on craint d'avoir à payer 5 000 € à un membre du personnel qui nous a attaqués en justice pour non-respect de clauses de contrat de travail : nous avons donc une dette probable ; par sécurité on fait comme si cette dette était certaine, c'est-à-dire qu'on la comptabilise... En espérant secrètement que cette crainte soit infondée.

z. Ajustement des emprunts : concernant l'emprunt contracté début 2012 et dont on a déjà remboursé 2 000 € au 31/12/2012, il convient de calculer les intérêts courus non échus à fin février.

On doit, fin 2012, 18 000 € au banquier ; mais fin février 2013 on lui doit virtuellement les intérêts courus non échus des deux premiers mois de l'année, soit $18\,000 \times 5 \% \times 2/12 = 150$.

On ouvrira un compte spécifique pour isoler dans notre dette aux établissements bancaires, la dette liée aux intérêts dus : c'est le compte 1 688.

Journal corrigé

La présentation des écritures sous forme de journal est parfois plus pédagogique car on voit bien alors l'écriture dans sa totalité avec sa partie débit et sa partie crédit... Ce qui n'est pas vrai si l'on présente les comptes avec le grand livre (en revanche, rappelons qu'on est obligé de passer par le grand livre si l'on veut établir le bilan, ce qui est fait en tirant le solde de chaque compte!).

Chaque écriture présentée dans le journal doit être accompagnée par un libellé et un justificatif.

Principaux justificatifs pour :

- les opérations de ventes et d'achats : le numéro de facture ;
- les frais généraux : le numéro de facture, la période considérée ;
- les encaissements : le numéro de remise de chèques ;
- les décaissements : le numéro de chèque ;
- les salaires : les bulletins de paye ;
- les charges sociales : les déclarations aux organismes sociaux ;
- les rapprochements bancaires, agios, etc. : les relevés bancaires.

Etc.

	DÉBIT	CRÉDIT
_____ a 10/01 _____		
601. Achats de matières premières	3 000	
4456. TVA à récupérer	600	
à 401. Fournisseurs		3 600
<i>n° facture / nom du fournisseur</i>		
401. Fournisseurs	1 200	
à 512. Banque		1 200
<i>n° chèque / nom du fournisseur</i>		
_____ b 17/01 _____		
215. Immobilisations	6 000	
4456. TVA à récupérer	1 200	
à 512. Banque		7 200
<i>n° facture / n° de chèque</i>		
_____ c 20/01 _____		
41. Clients	12 000	
à 4457. TVA collectée		2 000
706. ventes (prestations)		10 000
<i>n° facture de vente / nom du client</i>		
Les ventes peuvent être de trois natures :		
Ventes de marchandises (négoce) : compte n°707		
Ventes de produits finis (industrie) : compte n°701		
Ventes de prestations de services : compte n°706		
_____ d 23/01 _____		
12. Résultat	10 000	
à 105. Réserves		3 000
512. Banque		7 000
<i>Décision de l'AG / n° chèque</i>		
_____ e 24/01 _____		
626. Téléphone	100	
4456. TVA à récupérer	20	
à 401. Fournisseurs		120
<i>n° facture / période concernée</i>		
_____ f 25/01 _____		
413. Clients EAR	8 400	
à 410. Clients		8 400
<i>Effets signés par les clients</i>		
_____ g 27/01 _____		
4456. TVA à récupérer	10	
512. Banque	8 220	
627. Commissions bancaires	50	
66. Charges financières	120	
à 413. Clients EAR		8 400
<i>Avis de crédit bancaire</i>		
_____ h 28/01 _____		
613. Loyer	3 000	
à 512. Banque		3 000
<i>facture/ période/ chèque n°...</i>		

_____ i 29/01 _____		
410. Clients	6 000	
à 4457. TVA collectée		1 000
706. Ventes		5 000
<i>n° facture</i>		
512. Banque	3 000	
à 410. Clients		3 000
<i>n° remise</i>		
_____ j 30/01 _____		
4457. TVA collectée	3 000	
à 4456. TVA à récupérer		2 430
4455. TVA		570
<i>Déclaration de TVA de janvier</i>		
_____ k 31/01 _____		
641. Salaires	6 000	
à 42. Personnel		4 800
43. Organismes sociaux		1 200
<i>Bulletins de paye</i>		
42. Personnel	4 800	
à 512. Banque		4 800
<i>n° chèque</i>		
645. Charges sociales	3 000	
à 43. Organismes sociaux		3 000
<i>Déclarations sociales</i>		
_____ l 8/02 _____		
601. Achats de matières premières	2 000	
4456. TVA à récupérer	400	
à 401. Fournisseurs		2 400
<i>n° facture</i>		
_____ m 15/02 _____		
43. Organismes sociaux	4 200	
à 512. Banque		4 200
<i>n° chèque</i>		
_____ n 20/02 _____		
4455. TVA à payer	570	
à 512. Banque		570
<i>n° chèque</i>		
_____ o 21/02 _____		
606. EDF	1 000	
4456. TVA à récupérer	200	
à 401. Fournisseurs		1 200
<i>facture/ période</i>		
_____ p 25/02 _____		
410. Clients	8 400	
à 4457. TVA collectée		1 400
706. Ventes		7 000
<i>n° facture</i>		

q 26/02		
512. Banque	9 607	
66. Charges financières	113	
à 4457. TVA collectée		1 620
706. Ventes		8 100
<i>Facture n°/ remise</i>		
r 27/02		
4457. TVA collectée	3 020	
à 4456. TVA à récupérer		600
à 4455. TVA à payer		2 420
<i>Déclaration de TVA de février</i>		

Opérations d'inventaire enregistrées fin février

	DÉBIT	CRÉDIT
s		
681. Dotations aux amortissements	2 786	
à 28. Amortissements immobilisations		2 786
<i>Il s'agit d'une charge « calculée » : $(80.000 \times 20\% \times 2/12) + (6.000 \times 1/6 \times 43/360)$</i>		
t		
31. Stocks matières premières	2 990	
à 603. Variation de stock		2 990
<i>Il reste en stock : 50 unités à 40€ + 33 unités à 30€</i>		
u		
416. Clients douteux	1 200	
à 410. Clients		1 200
<i>Dès qu'un doute s'installe sur la récupération d'une créance, on isole la totalité de la créance dans un compte spécifique</i>		
681. Dotation aux provisions	700	
à 49. Dépréciation clients		700
<i>Les petites sociétés estiment le risque de non paiement client par client; les grandes sociétés s'appuient le plus souvent sur des règles statistiques observées (exemple : si un client a trois mois de retard le risque est supposé être de 30%, si ce retard est de six mois le risque passe à 50%, etc.</i>		
v		
512. Banque	8 400	
à 410. Clients		8 400
<i>Selon état de rapprochement</i>		
66. Charges financières	100	
à 512. Banque		100
<i>Selon état de rapprochement</i>		
w		
70. Ventes	500	
à 487. Produits constatés d'avance (PCA)		500

Le compte PCA correspond à une dette virtuelle vis-à-vis du client, cette dette compensant la créance passée par anticipation.

418. Produits à recevoir (PAR/FAE)	1 000	
à 70. Ventes		1 000

Le compte 418. correspond à une créance « virtuelle » à l'égard du client, en attendant qu'il soit facturé.

709. RRR accordés	918	
4457 TVA collectée	183,6	
à 41. Clients		1 101,6

Le montant des ventes nettes est de 30 600 la ristourne est donc de 3% de 30 600 = 918 HT. On ouvre un compte spécifique pour assurer le suivi.

_____ x _____		
486. Charges constatées d'avance (CCA)	1 000	
à 613. Loyers		1 000

On a une créance « virtuelle » de 1 000 sur le fournisseur de loyer (le propriétaire) puisque le loyer de mars a été payé alors qu'il n'a pas été consommé !

606. EDF	217	
à 408. Four, charges à payer (CAP/FNP)		217

On a une dette virtuelle de $1\ 000 \times 13/60 = 217$.

401. Fournisseurs	60	
à 4456. TVA à récupérer		10
609. RRR obtenus		50

Même principe que l'opération w3, mais vu du côté opposé. La ristourne obtenue est de 1% des achats (5.000), soit de 50 HT.

_____ y _____		
681. Dotations aux provisions	5 000	
à 15. Provisions pour risques		5 000

Une provision est constatée lorsque le risque est un peu supérieur à 50% (pour simplifier)... c'est-à-dire qu'on pense avoir un peu plus de risque d'avoir à payer quelque chose que le contraire !

_____ z _____		
66. Charges financières	150	
à 1688. Emprunts/intérêts courus non échus		150

$18.000 \times 5\% \times 2/12 = 150$

Grand livre corrigé

COMPTES D'ACTIF		COMPTES DE PASSIF	
21. Immobilisations	4456. TVA à récupérer	10. Capital	
80 000 à.n	600 a1	70 000 à.n	
6 000 b	1 200 b		
	20 e		
	10 g		
28. Amortissement	600 h 2 430 j	12. Résultat	Réserves
12 000 à.n	400 l 600 r	7 000 d1 10 000 à.n	3 000 d2
2 786 s	200 o 10 x3	3 000 d2	
275. Dépôts/caution	486. CCA		4457. TVA coll.
2 000 à.n	1 000 x1		2 000 c
			3 000 j 1 000 i1
			1 400 p
31. Stocks	512. Banque	15. Provis(risque)	3 020 r 1 620 q
2 990 à.n	16 000 à.n	5 000 y	183,6 w3
	1 200 a2		
	7 200 b		
410. Clients	7 000 d	16. Emprunts	4455. TVA à payer
16 000 à.n 8 400 f	8 220 g	18 000 à.n	570 n 570 j
12 000 c 3 000 i2	3 600 h		2 420 r
6 000 i1 1 200 u1	3 000 i2		
8 400 p 8 400 v1	4 800 k2		
1 101,6 w3	4 200 m		
	9 607 q		
	570 n		
413. Clients EAR	8 400 v1	1688. Intérêts courus	42. Personnel
8 400 f 8 400 g	100 v2	150 z	4 000 à.n
			4 800 k2 4 800 k1
416. Clients douteux	53. Caisse	401. Fournisseurs	43. Org.sociaux
1 200 u1	1 000 à.n	1 200 a2 3 600 a1	1 200 k1
		120 e	4 200 m 3.000 k3
418. Produits à rec.		2 400 l	
1 000 u2		60 x3 1 200 o	
49. Provisions/clients		408. Fournisseurs CAP	487. PCA
700 u2		217 x2	500 w1

Nota: à.n. signifie « à-nouveaux »; en effet chaque nouvelle année il faut reporter les soldes des comptes qu'on avait au 31 décembre de l'année précédente.

COMPTES DE RÉSULTAT

706. Ventes prestations de services		606. EDF		645. Ch. sociales
500 w1	10 000 c 5 000 i1 7 000 p 8 100 q 1 000 w2	1 000 o 217 x2		3 000 k3
709. RRR accordés		613. Loyers		68. Dotations aux amortissements
918 w3		3 000 h 1 000 x1		2 786 s
601. Achats de MP		626. Téléphone		681. Dotations aux provisions
3 000 a1 2 000 l		100 e		700 u2 5 000 y
609. RRR obtenus		627. Commissions banc.		
	50 x3	50 g		
603. Variation stock		641. Salaires		
	2. 990 t	6 000 k1		

Rappel: le journal permet d'avoir parfois une présentation plus pédagogique car on voit l'écriture dans sa totalité. Par ailleurs le journal est indispensable d'un point de vue fiscal car le fisc souhaite savoir, jour après jour, quelles opérations ont été réalisées.

Mais le grand livre, dans le fonctionnement au quotidien de l'entreprise est plus utile et surtout permet d'établir la balance et donc ensuite le bilan.

8.6 – Quizz de comptabilité générale

1. Une entreprise a acheté pour 1 000 de matières premières dans l'année ; le stock initial était de 100 et le stock final est de 170 : on a donc consommé 1 070 de matières premières.

Vrai Faux

2. Il n'aurait pas été absurde, ni vraiment faux, de mettre « directement » les charges et les produits respectivement au débit et au crédit du compte résultat.

Vrai Faux

3. Un emprunt de 1 000 a été contracté sur 10 ans, le 1/1/N au taux de 8 % ; chaque année on rembourse donc 100 de nominal : les intérêts dus au titre de N +1 (soit au titre de la 2^e année) sont de 70.

Vrai Faux

4. Les rabais, remises, ristournes et escomptes sont des réductions de prix à caractère commercial.

Vrai Faux

5. Il reste en caisse 100 de moins que ce qui apparaît dans les comptes : on ne modifie pas la comptabilité car ce qui figure en comptabilité fait foi.

Vrai Faux

6. La TVA (taxe sur la valeur ajoutée) n'est pas une charge pour l'entreprise.

Vrai Faux

7. Paiement de charges sociales le 15 du mois suivant leur enregistrement, on passe : charges sociales débitées à banque créditée.

Vrai Faux

8. L'amortissement correspond à la dépréciation des éléments d'actif à cause de leur utilisation (ou du temps qui passe).

Vrai Faux

9. On a payé 900 le 01/01/2011 pour le loyer du premier trimestre 2011. Si on veut établir le bilan à fin février on passera : charges payées d'avance débitées pour 300 à loyer crédité pour 300.

Vrai Faux

10. Une charge à payer est une charge pour laquelle la facture n'a pas été établie en fin d'exercice.

Vrai Faux

11. Si dans nos comptes on a 7 000 en banque et qu'à la même date notre relevé bancaire indique 7 300, c'est le relevé bancaire qui doit être considéré comme juste: il faut donc corriger nos comptes.

Vrai Faux

12. Procéder aux travaux d'inventaire consiste à faire l'inventaire de « tous » les comptes en fin d'exercice.

Vrai Faux

13. L'impôt sur les sociétés est égal à 33 % de la différence entre les produits et les charges.

Vrai Faux

14. Si on liquidait une entreprise les actionnaires récupéreraient le total « capital + résultat ».

Vrai Faux

15. Si les ventes sont de 1 500 par mois payables à 90 jours les clients devront 3 000 en fin d'année.

Vrai Faux

16. Établir une balance des comptes consiste à vérifier que le total des comptes d'actif est égal au total des comptes de passif.

Vrai Faux

17. Le délai de conservation des pièces comptables est de 10 ans.

Vrai Faux

18. Le compte de résultat permet de connaître les créances et les dettes de l'entreprise.

Vrai Faux

19. Une immobilisation de 1 000, amortissable sur 5 ans, a une valeur nette comptable de 400 en fin de 3^e année.

Vrai Faux

20. Les ventes ne sont acquises aux actionnaires (et donc comptabilisées en ventes) que lorsqu'elles sont payées.

Vrai Faux

Corrigé

1. Faux, on a consommé $1\,000 + 100 - 170 = 930$.
2. Vrai, puisqu'en fin d'exercice effectivement les charges sont reportées par virement au débit du compte résultat (et inversement pour les produits)!
3. Faux, ils sont de 8 % de $(1\,000 - 100)$, soit de 72.
4. Faux, l'escompte est une réduction à caractère financier.
5. Faux, on modifie en comptabilité d'autant en – le compte caisse.
6. Vrai : on reverse celle qu'on facture au client et on récupère celle que l'on doit payer au fournisseur ; elle est donc neutre pour l'entreprise.
7. Faux, on passe organismes sociaux débité.
8. Faux : mais cela serait vrai si on parlait de l'actif « immobilisé ».
9. Vrai.
10. Vrai.
11. Faux, nos comptes sont peut-être justes aussi : c'est simplement que nous n'avons pas enregistré les mêmes opérations.
12. Vrai.
13. Vrai.
14. Vrai.
15. Faux, ils devront $1\,500 \times 3 \text{ mois} = 4\,500 \text{ €}$.
16. Faux, cela consiste à vérifier que le total du débit de tous les comptes est égal au crédit de tous les comptes (qu'il s'agisse des comptes « d'actif », de « passif » ou des sous comptes de gestion).
17. Vrai.
18. Faux, seul le bilan permet cela.
19. Vrai.
20. Faux, elles sont « acquises » aux actionnaires dès que la facture est émise.

Conclusion

À l'issue de ces huit chapitres, le lecteur est censé avoir acquis une compréhension générale de l'architecture comptable de l'entreprise ainsi qu'une connaissance de l'enregistrement comptable des principales opérations.

La méthode didactique utilisée orientée « gestion » doit lui permettre :

- d'effectuer des extractions de compte et savoir interpréter correctement les informations à caractère comptable ;
- de participer à la réalisation des états financiers de son entreprise ;
- d'aborder les ouvrages spécialisés dans la comptabilité avec facilité ;
- de pouvoir prolonger sa réflexion vers les domaines qui sont le prolongement naturel de la comptabilité, à savoir la gestion analytique et financière.

C'est ce à quoi nous convions le lecteur dans les chapitres suivants.

2^E PARTIE

ANALYSE FINANCIÈRE

CHAPITRE 9

LE FONCTIONNEMENT ET L'ÉQUILIBRE FINANCIER IDÉAL DE L'ENTREPRISE

Le bilan de 24 opérations établi dans la partie comptabilité (bilan 4, page 49) est un bilan tout à fait classique d'une petite PME.

90 % des créateurs d'entreprise se contenteraient d'une telle situation :

- bénéfice de 600 K€, pour un apport de 5 000 K€, ce qui donne une rentabilité de 12 % ;
- trésorerie positive : 130 K€ en incluant les titres ;
- des clients qui payent assez régulièrement et qui nous ont permis de payer, en temps et en heure, nos différentes dettes.

... Et pourtant, ce bilan est profondément déséquilibré financièrement, ce qui mettra, à terme, l'entreprise dans une situation délicate.

Ainsi nous n'avons en trésorerie que 70 (titres) + 60 (banque), soit 130 ! C'est très insuffisant pour à la fois payer les dividendes théoriques dus (à savoir le résultat acquis de 600) et assurer le renouvellement de maintien des investissements (700) ! Il manque plus de 1 000 K€ !

Nota: nous verrons en fait que ce manque est essentiellement dû à la combinaison de deux facteurs: la présence d'un BFR (Besoin en Fonds de Roulement) non financé et la présence d'un emprunt remboursable alors qu'il fallait négocier un emprunt permanent.

Ainsi, les grands équilibres de gestion financière que nous vous invitons à parcourir avec nous n'ont pas été respectés.

Partons à leur découverte et suivons l'itinéraire d'un créateur (gâté ?) à qui ses actionnaires poseront décidément beaucoup de questions !

Rappelons, lors de la partie comptable, que nous avons créé une petite entreprise industrielle de fabrication et commercialisation de meubles : tables, chaises, porte-manteaux, etc.

Ceux-ci étaient fabriqués grâce à des machines qui coupent le bois, plient des armatures de fer, puis assemblent le tout.

Cette création avait été prise suite à un « business plan » qui avait validé l'existence d'un marché significatif, les moyens humains et techniques à mettre en œuvre ainsi que la forme juridique la plus adaptée... Mais apparemment l'aspect financier avait été insuffisamment étudié puisque, comme expliqué ci-dessus, le bilan est déséquilibré !

9.1 - Le business plan financier de base

Pour mettre en évidence les concepts financiers, nous imaginerons mettre en scène trois acteurs :

- M. Martin, le créateur, directeur de la société, mais « candide » ;
- des actionnaires ;
- un banquier.

Monsieur Martin connaît bien l'univers des meubles (tables, chaises, porte-manteaux), le marché lui paraît important et il a l'âme d'un créateur d'entreprise.

Martin : Première chose à faire : aller voir mon banquier pour qu'il me prête l'argent nécessaire au démarrage de mon entreprise.

Le banquier : Votre idée est intéressante, mais au fait, combien voulez-vous ? 100 K€ ? 1 000 K€.... Vous ne pouvez pas me répondre et pour cause, car vous posez le problème à l'envers.

1. Commencez par établir un projet cohérent: le premier chiffre à estimer est celui de vos ventes prévisionnelles (étude de marché?), puis les charges courantes qui en découleront et enfin l'investissement nécessaire (machines, matériel informatique, véhicules, etc.) compte tenu des ventes prévues. Alors seulement, vous aurez une idée du montant nécessaire (capital) au financement de vos investissements initiaux.

En d'autres termes faites d'abord un « business plan ».

2. Ensuite, essayez de convaincre des actionnaires de la rentabilité de ce projet: si ces derniers sont convaincus, et seulement dans ce cas, revenez me voir pour que je vous apporte un éventuel financement complémentaire.

Une semaine plus tard... : réunion avec les actionnaires potentiels

Martin: Messieurs, j'ai là trois dossiers liés entre eux, qui expliquent dans le détail les chiffres ci-dessous :

1. Ventes prévisionnelles (suite à étude de marché) =	12 000 K€/an
2. Charges courantes prévisionnelles	10 000 K€
(consommation MP : 3 600/FG : 2 400/salaires : 4 000).	—————

Ces chiffres découlent d'une étude approfondie des processus d'exploitation et de fabrication.

D'où trésorerie nette engrangée chaque année = 2 000 K€...

Mais cela suppose de disposer **au préalable** d'une...

3. Infrastructure prévisionnelle d'exploitation (petit hangar, machines, mobilier...) estimée à 7 000 dont la durée de vie moyenne sera d'environ 10 ans)...

À financer immédiatement!

En effet, afin de pouvoir fabriquer les produits que l'on va vendre, nous avons besoin d'acquérir toutes sortes d'investissements « au préalable »: des machines pour la production, des ordinateurs et du mobilier pour la comptabilité/gestion, des véhicules pour l'activité commerciale et la distribution... Éventuellement un local (petit hangar) pour abriter les machines...

Question: Messieurs les actionnaires, pouvez vous me financer ces 7 000 K€?

Les actionnaires potentiels : Oui, nous pouvons vous apporter ce financement de 7 000 K€, là n'est pas le problème. Ce qui nous importe, c'est de connaître le taux de rentabilité que vous nous proposez.

Notre argent est actuellement placé à 4 % dans de la location immobilière et des obligations; nous avons appris que le « coefficient risque » à appliquer pour une espérance de gains dans une entreprise est de 2,5. Par conséquent un taux de rentabilité de 4 % x 2,5 = 10 % nous paraît être le minimum, compte tenu du risque que l'on prend! Disons que nous aimerions avoir un taux compris entre 10 % et 15 % *a minima*.

Martin : Je vous comprends parfaitement et je vais vous expliquer la façon dont les opérations vont se dérouler :

Chaque année l'entreprise vous versera :

- la trésorerie engrangée, soit: 2000 K€ (= ventes – charges)
12000 – 10000
 - moins ce qu'il faut mettre de côté,
chaque année, (= autofinancement)
pour assurer à terme le renouvellement
des investissements soit: 7 000 K€/10 = – 700 K€ (dotation aux
amortissements)
-
- soit: + 1 300 K€ (résultat)
... si vous apportez les 7 000 K€ (capital)

Le taux de rentabilité apparaît donc pour 1 300/7 000 = 18,57 %!

Évolution de la trésorerie? Elle augmentera de 700/an, montant mis de côté chaque année pour le renouvellement à terme, culminera à 7 000 en fin de 10^e année et retombera à 0 tous les 10 ans suite au renouvellement des investissements.

Les actionnaires potentiels (sur les comparatifs de taux):

Peut-on valablement comparer ce taux à celui de placements classiques (livrets A, obligations diverses...) dont le taux est certes plus modeste (2 à 4 %), mais dont on peut, au moins, demander à récupérer la somme « placée » à tout moment?

Notre question est simple : **pourra-t-on récupérer à tout moment notre part d'argent investi si on le souhaite ?**

Martin : Oui, vous le pourrez et selon deux modalités possibles :

1. Ça « marche » et l'entreprise est capable effectivement de vous distribuer régulièrement un dividende voisin des 18,57 % calculés précédemment : vous agiterez vos actions en disant « qui veut des actions qui rapportent + de 18 % ? » Tout le monde se jettera sur cette alléchante proposition et vous ferez monter les enchères et revendrez vos actions peut-être le double du prix initial.

Retenez que ce n'est pas l'entreprise qui vous remboursera, sinon elle serait obligée de revendre les investissements que votre apport a permis d'acquérir, ce que refuseraient les autres actionnaires !

2. Ça ne « marche pas », autrement dit les chiffres espérés ne sont pas au rendez-vous : vous aurez tous envie de liquider et vous revendrez les investissements que vos apports avaient permis de financer ; vous récupérerez une bonne partie de votre mise initiale.

En conclusion le choix est assez simple : prêtez-moi les 7 000 K€ :

- Il y a plus de 50 % de chance pour que mon projet fonctionne, car mon dossier est solide (10 pages explicatives du marché et du fonctionnement détaillé de la future société) vous gagnerez du 18 % chaque année, et ce, pendant des années).
- Mais, bien entendu, je ne peux écarter le risque que ça ne marche pas : nous serons très attentifs dès les premiers mois... et si l'on sent que la mayonnaise ne prend pas on arrêtera tout et on revendra les investissements acquis pour une valeur légèrement inférieure à 7 000 €, ces investissements n'étant plus tout à fait neufs.

Martin quitte les actionnaires un peu soucieux tout de même : il sent qu'ils se posent plein de questions : après tout, existe-t-il un risque que ça ne marche pas, n'a-t-on pas omis certains détails dans le projet ? Tout cela demande réflexion : rendez-vous est pris pour la semaine suivante entre M. Martin et les actionnaires potentiels.

9.2 – La notion de BFR (Besoin en Fonds de Roulement)

Une semaine plus tard...

Un des actionnaires : Heureusement que nous ne nous sommes pas engagés trop vite, car nous avons appris que dans le secteur des meubles de style, tout ne se règle pas au « comptant »...

En effet les clients payent en moyenne à 60 jours.

Or les ventes sont de 12 000K€/an donc de 1 000/mois ; les ventes de janvier de 1 000 ne seront donc encaissées qu'en février, les ventes de février qui sont de 1 000 ne seront donc encaissées qu'en avril, etc. :

- Les fournisseurs de MP sont payés à 30 jours. Par ailleurs, dans ce secteur, un stock minimum de 100 K€ s'impose.

La facture de janvier payable en février sera donc de $3600/12 = 300$ (1 mois de consommation) + 100 (stock minimum à constituer dès janvier) : il y aura donc 400 à payer en février. Les mois suivants on paiera la facture du mois précédent qui sera de 300.

- Les fournisseurs de frais généraux sont payés à 60 jours.

Les factures mensuelles seront de $2400/12 = 200$; la facture de janvier sera payée en mars (à 60 jours), celle de février en avril, etc.

D'où le tableau de trésorerie ci-dessous :

Rubriques	JANV.	FEV.	MARS	AVR.	MAI à DEC.	TOTAL
Encaissements clients			1 000	1 000	8 x 1 000	10 000
Décaissements achats		-400	-300	-300	8 x - 300	- 3 400
Décaissements fr .géné			-200	-200	8 x - 200	- 2 000
Décaissements salaires	-333	-333	-333	-333	8 x - 333	- 4 000
TOTAL						600



Comptes	Trésorerie engrangée		Par rapport au comptant	
	si comptant	si crédit	Inconvénient du crédit	Avantage du crédit
Ventes	12 000	10 000	2 000	
Achats	-3 600	- 3 400	100	300
Frais. Gene.	- 2 400	- 2 000		400
Salaires	- 4 000	- 4 000		
TOTAL	2.000	600	2.100	700

Manque 1 400

Causes du Δ de 1 400

Nota: à cause du crédit, la 1^{re} année la trésorerie engrangée ne sera que de 600 au lieu de 2000 si le crédit n'existait pas! Il manque donc 1400 pour se retrouver dans un système équivalent au système comptant.

Les actionnaires potentiels: Surprise! La 1^{re} année vous ne pourrez rien nous donner car on aura engrangé seulement 600 au lieu des 2000 prévus or il faut déjà mettre au moins 700 de côté, au titre de l'année écoulée, pour le futur renouvellement des investissements!!

Martin: Pardonnez-moi, je ne cherchais pas à vous abuser; à partir de la 2^e année (puis toutes les autres) on aura bien 2000 de trésorerie engrangée, mais c'est vrai, pas la 1^{re} année où il manque 1400 K€.

Ces 1400 correspondent au **Besoin en Fonds** (argent) nécessaire à l'entreprise pour :

- **Rouler** (c'est-à-dire assurer le cycle d'exploitation). En effet on voit parfaitement dans le tableau de trésorerie mensuel précédent qu'en janvier et février il n'y a aucune rentrée d'argent alors qu'en revanche il y a des sorties d'argent: il faut bien pouvoir « financer » cet inconvénient.
- Payer les actionnaires sur une base « comptant ».

Nota: en effet, rappelons que le contrat de base avec les actionnaires est celui-ci: vous nous apportez les financements pour fonctionner (le capital). En contrepartie chaque année vous aurez le résultat, c'est-à-dire la différence « entre les ventes et les charges », ce qui sous-entend qu'on raisonne comme si on était au comptant... Le contrat avec les actionnaires ne dit en effet pas: « différence entre recettes et dépenses », mais bien « différence entre ventes et charges ».

Messieurs les actionnaires, j'en déduis qu'il faut donc que vous m'apportiez :

Capital = Bel (7 000) + BFR (1 400) = 8 400 K€

Avec Bel = Besoin en Investissement.

Votre taux de rentabilité, qui était de 18,57 % quand tout était au comptant, va malheureusement passer à : $1\,300/8\,400 = 15,47\%$.

Les actionnaires: Un taux qui baisse aussi significativement, un apport complémentaire non prévu de 1400... Tout cela demande réflexion!

Laissez-nous de nouveau une semaine pour réfléchir.

9.3 – L'effet de levier

Martin, inquiet pour la suite de son projet, rend visite à son banquier à qui il a tout expliqué.

Le banquier: Ne procédez pas ainsi; un banquier étant prêt à apporter des fonds à concurrence de ce qui a déjà été apporté par les actionnaires, je vous suggère ce montage :

1. Empruntez-nous la moitié de la somme dont vous avez besoin, soit $8\,400/2 = 4\,200$ au taux de 5 %; vous paierez donc 210 de charges financières.
2. Ne conservez qu'une moitié des actionnaires potentiels qui bénéficieront alors du différentiel de taux non demandé par la banque.

Votre rentabilité, comme par « effet de levier », passera de 15,47 % à :

$$15,47 \% + (15,47 \% - 5 \%) = 25,94 \%!$$

Principe général: n'emprunter que si le taux de rentabilité avant emprunt (ici: 15,47 %) est supérieur au taux de l'emprunt (ici: 5 %).

Suite à ces informations, Martin provoquera une ultime réunion.
Réunion finale avec les actionnaires

Martin: Finalement, Messieurs, votre apport de 4 200 et l'emprunt de 4 200 constitueront les Capitaux Permanents (CP) permettant de financer le Bel et le BFR selon la formule $CP = Bel + BFR$.

Ainsi, chaque année, l'entreprise pourra vous payer sur la bonne base :

« ventes – charges » :	2 000
(et ce, même la 1 ^{re} année, grâce au financement du BFR),	
minorée des intérêts à payer au banquier soit :	– 210
... et afin d'assurer à terme le renouvellement immobilisations,	
on vous retiendra :	– 700
Vous aurez donc :	+ 1 090
pour un apport (capital) de :	4 200

Le taux de rentabilité apparaît pour $1\,090/4\,200 = 25,94 \%$, chiffre que l'on avait calculé quelques lignes plus haut.

9.4 – Notion de bilan idéal

Nota: on parle de bilan idéal quand le montant en trésorerie est idéal pour assurer ses fonctions de base :

- payer les actionnaires au titre des bénéfices de l'année écoulée ;
- mettre de côté pour le renouvellement des investissements ;
- éventuellement rembourser une tranche d'emprunt.

Martin: Je vous résume ci-dessous l'ensemble des opérations et vous présente le bilan prévisionnel idéal :

Opérations initiales

1. Apport des actionnaires : 4 200
2. Emprunt (non remboursable)* : 4 200
3. Investissements payés comptant : 7 000

Opérations d'exploitation

- 4a. Facturation aux clients : 12 000
- 4b. Encaissements clients : 10 000
- 5a. Achats de MP (Matières Premières) : 3 700
(soit 3 600 + le stock minimum de 100)
- 5b. Règlements aux fournisseurs de MP : 3 400
- 6a. Enregistrement des frais généraux : 2 400
- 6b. Règlements des frais généraux : 2 000
7. Salaires payés comptant : 4 000

Opérations d'inventaire

8. Charges financières : 210
9. Inventaire des stocks : 100
10. Dépréciation des investissements : 700 (soit 7 000/10 ans)

* *Réflexion autour de l'idée d'emprunt permanent.*

ACTIF		BILAN IDÉAL		PASSIF	
		7 000			
+ Immobilisations -		- 700		- Capital + 4 200	
7 000 (3) (Bel)	700 (10)				4 200 (1)
+ Stocks -		100		- Résultat + 1 090	
100 (9)				CA : 12 000 (4a) Δ stock : 100 (9)	
				Achats MP : 3 700 (5a) Frais Génér. : 2 400 (6a) Salaires : 4 000 (7)	
				----- EBE : 2 000	
				Char. Financ. : 210 (8)	
				----- CAF : 1 790	
				Dotat. Amort. : 700 (10)	
+ Créances clients -		2 000		- Emprunts + 4 200	
12 000 (4a)	10 000 (4b)				4 200 (2)
+ Banque -		1 790		- Fournisseurs + 700	
4 200 (1)				3 400 (5b)	3 700 (3a)
4 200 (2)		1 400		2 000 (6b)	2 400 (6a)
	7 000 (3)		2 000		
10 000 (4b)	3 400 (5b)				
	2 000 (6b)	600			
	4 000 (7)				
	210 (8)				
Total		10 190		Total 10 190	

Nous voyons ici que l'emprunt est de 4 200; il a généré $4\,200 \times 5\% = 210$ de charges financières au taux de 5 %.

On a le droit de considérer l'emprunt comme faisant partie des capitaux permanents » (au même titre que le capital) qu'à la condition qu'il soit « permanent » ! C'est-à-dire non remboursé !

Si l'emprunt est remboursable, l'équilibre financier ne peut être maintenu comme nous le verrons ci-après.

En fait les entreprises normalement performantes ne remboursent jamais leurs emprunts qui sont donc appelés « emprunts revolving ».

Explications: prenons notre emprunt de 4 200 en supposant qu'il soit remboursable sur 5 ans. Théoriquement, le banquier produira le document suivant:

Fin année	Remboursement de l'emprunt	Intérêts au taux de 5%	Annuité
1	$4\,200/5 = 840$	$4\,200 \times 5\% = 210$	1 050
2	840	$(4\,200-840) \times 5\% = 168$	1 008
3	840	$(4\,200-840-840) \times 5\% = 126$	
	Etc.		
TOTAL	4 200		

On sait que l'entreprise ne souhaite pas rembourser son emprunt afin de pouvoir considérer celui-ci comme « permanent » et bénéficier de l'effet de levier.

Coup de chance, il en est de même pour le banquier qui n'a aucun intérêt à ce que l'entreprise rembourse ses échéances successives de 840, sinon ses intérêts iront décroissant... Ce qui l'obligera à chercher « ailleurs » une nouvelle entreprise à qui prêter ces 840 à 5 %.

Par conséquent l'emprunt ne sera pas remboursé (même fonction, donc, que le capital) et chaque année, éternellement, l'entreprise versera 210 d'intérêts (charge financière) à la banque.

Néanmoins, dans la pratique, le banquier gardera ce tableau afin de garder la possibilité de demander un remboursement: cas qui pourra se produire si le banquier sent que l'entreprise devient un « client » à risque pour elle!

Le bilan ci-dessus peut être présenté d'une manière plus pratique et synthétique de la manière suivante : on appelle cela le bilan fonctionnel.

9.5 - Le bilan fonctionnel

Cette notion permet de mettre en évidence dans la présentation même du bilan figuré ci-dessous, les concepts de :

- FR (Fonds de Roulement);
- BFR (Besoin en Fonds de Roulement);
- Trésorerie (= banque).

Le Fonds de Roulement (FR) correspond aux fonds permanents disponibles pour assurer le roulement; il est égal à la différence entre les capitaux permanents (4 200 + 1 090 + 4 200) et les immobilisations nettes (6 300): ici les fonds disponibles pour assurer le cycle d'exploitation sont de 3 190 alors que les besoins (BFR) ne sont que de 1 400; on comprend donc qu'il reste 1 790 en trésorerie.

ACTIF		PASSIF		
Immo Brutes	7 000	Capital	4 200	FR = 3 190
- amortissements	-700	Résultat	1 090	
Immo Nettes	6 300	Emprunts	4 200	-
Stocks	100	Fourniss.	700	BFR = 1 400
Clients	2 000			
Trésorerie	1 790			Treso. 1 790
TOTAUX	10 190	TOTAUX	10 190	

Dans la pratique lorsqu'on est en position d'étudier un bilan comme celui présenté ci-dessus (celui avec lequel nous avons effectué toutes nos réflexions), il est utile de calculer et de valider les formules types et les ratios élémentaires avant d'entreprendre une analyse plus détaillée, comme cela sera fait dans le chapitre 11 avec le cas « Appolonia ».

Cela permet de mettre en lumière les points faibles et forts d'une entreprise : nous présentons dans les deux paragraphes suivants la liste de ces formules et ratios en effectuant les calculs à partir du cas traité dans ce chapitre.

9.6 – Les formules types

Ces formules, au nombre de quatre, conditionnent l'équilibre financier « idéal » :

1. BFR = stock + créances clients – dettes exploitation

Ici: $100 + 2000 - 700 = 1400$

Rappelons que le financement du BFR permet de ramener le système du crédit en un système « au comptant » condition pour que les actionnaires puissent être intégralement payés (en dividendes) tout en respectant la capacité à renouveler les investissements.

2. CP = Bel (Besoin En Investissement) + BFR

Nota: les CP (Capitaux Permanents) correspondent au Capital – Emprunts.

Ici: $4200 + 1400 = 5600$

Nota: à condition toutefois que l'emprunt soit « revolving »: on verra ultérieurement, qu'en rythme de croisière la bonne formule est: $CP = Bel + BFR - (\text{amortissements pratiqués} - \text{dotation aux amortissements})$.

3. Banque = Résultat + dotations aux amortissements = CAF

Nota: la CAF correspond à la Capacité d'Auto Financement.

Ici: $1790 = 1090 + 700$

La trésorerie « idéale » doit pouvoir, en fin d'année, payer exactement le résultat acquis pour les actionnaires (soit les 1090) + assurer la mise de côté d'une annuité d'amortissement (soit 700).

Toute autre trésorerie est une erreur.

Nota: la capacité d'autofinancement correspond à la capacité de cash générée par l'entreprise compte tenu de son activité: soit ses ventes (ici: 12000) – ses charges « décaissables » (ici: 10000) – ses charges financières (ici: 210) = 1790.

Les banquiers considèrent généralement qu'une entreprise doit être capable de rembourser en trois ans grâce à sa CAF tout emprunt; la CAF étant ici de 1790, l'emprunt sur trois ans ne peut dépasser $1790 \times 3 = 5370$... Comme en fait cet emprunt est de 4200, il n'y a donc pas de problème.

Cette CAF ne peut être égale à la trésorerie que si le BFR a été financé.

Ce qu'il faut retenir, en rythme de croisière, c'est que la trésorerie en fin de chaque année doit permettre de :

- *payer le résultat acquis au titre de l'exercice ;*
- *assurer le renouvellement d'une tranche d'investissement (= dotation annuelle aux amortissements), sachant que, statistiquement, une tranche seulement vient à échéance chaque année : ainsi, si l'on sait que la durée moyenne des investissements est de 7 ans, chaque année 1/7 en moyenne sera à renouveler !*

4. FR – BFR = trésorerie

Ici : $3\,190 - 1\,400 = 1\,790$

Le Fonds de Roulement (FR) correspond aux fonds permanents disponibles pour assurer le roulement.

Cette formule est utilisée quand il s'agit d'essayer d'améliorer la trésorerie.

À ce moment ou bien on cherche à :

- Augmenter le FR, ce qui est obtenu en :
 - diminuant les immobilisations nettes par cession ou par recours au crédit bail ou location ;
 - empruntant ou procédant à une augmentation de capital ;
 - essayant d'augmenter le résultat.
- Diminuer le BFR, ce qui est obtenu en :
 - accélérant les rentrées clients (voir ce qui est pratiqué par la concurrence) ;
 - retardant les paiements aux fournisseurs au maximum autorisé par la loi LME ;
 - réduisant les stocks (avoir une politique de stock minimal).

9.7 - Ratios élémentaires

L'établissement de ces ratios permet de démarrer une analyse financière avec les principaux indicateurs financiers de l'entreprise.

Ratios	Mode de calcul	Objectifs
Rentabilité financière	Résultat/Capital	> à 10%
	$1\ 090/4\ 200 = 25,95\ \%$	
Rentabilité commerciale	Résultat/CA	> à
	$1\ 090/19\ 000 = 9\ \%$	
Taux de vieillissement des immobilisations	Amortissements/Immos Brutes	< à 60%
	$700/7\ 000 = 10\ \%$	
Vitesse d'écoulement des stocks	$360/(\text{consommation}/\text{stock})$	> à mais < à
	$360 / (3\ 600/100) = 10\ \text{jours}$	
Vitesse d'encaissements des clients	$360/(\text{CA}/\text{clients})$	< à 60j
	$360 / (12\ 000/2\ 000) = 60\ \text{jours}$	
Vitesse de règlement aux fournisseurs	$360/(\text{charges}/\text{fournisseurs})$	> à
	$360 / (6\ 100 / 700) = 41\ \text{jours}$	
Taux de BFR	BFR /CA en %	le + faible possible
	$1\ 400 /12\ 000 = 11,6\ \%$	
Capacité d'emprunt	Capitaux propres - Emprunts	0
	$4\ 200 - 4\ 200 = 0$ mais 1 090 si le résultat est capitalisé	
Indépendance financière	Capitaux propres/Emprunts	> à 1
	$4\ 200/4\ 200 = 1$	
Capacité remboursement dettes	Emprunts/CAF	< à 3 ou 4
	$4\ 200/1\ 790 = 2,35$	

9.8 – Points clés

Autofinancement des investissements

Cela consiste, pour l'entreprise, à mettre « de côté » le financement nécessaire au renouvellement des investissements.

FR

Le Fonds de Roulement pourrait aussi être appelé: Fonds (argent) à disposition de l'entreprise pour assurer son cycle d'exploitation (= roulement); bien entendu il est souhaitable que ces fonds soient supérieurs aux besoins de l'entreprise.

BFR

Le financement du Besoin en Fonds de Roulement permet de ramener le système du crédit en un système au comptant.

La grande majorité des entreprises ont un BFR positif: cela est normal, puisque les ventes sont supérieures aux charges et surtout parce que parmi les charges il en figure une bonne proportion payable comptant (salaires notamment).

Effet de levier

Différentiel entre le taux de rentabilité avant emprunt et le taux d'emprunt.

Il faut emprunter au maximum (sans pour autant dépasser le montant des capitaux propres) si ce différentiel est positif... Et au minimum quand il est négatif.

CAF

La Capacité d'AutoFinancement mesure la trésorerie potentielle engrangée au titre d'une année par une entreprise grâce à ses opérations d'exploitation; c'est un concept important pour les banquiers dans une perspective de remboursement d'emprunt.

Particularité de la méthodologie

Le fonctionnement financier de l'entreprise est expliqué à partir d'un jeu de rôle mettant en scène trois acteurs: les actionnaires, le banquier et le créateur d'entreprise.

9.9 – Entraînez-vous : cas « important » d'application

Cas 1

Intérêt de cet exercice : il permet de valider et de résumer la méthodologie de détermination du bilan idéal.

Au sein d'un groupe de gestion de services aux collectivités, un responsable de centre de profit est en position de conclure un contrat de gestion des ordures ménagères d'une ville de Roumanie. Il s'agit d'un contrat DSP (Délégation de Service Public).

Il avise sa direction que les conditions négociées avec la mairie de la ville (Cluj) sont les suivantes :

- garanties de recettes liées à la gestion du service : 3 600 000 € payées à 60 jours par la mairie ;
- frais courants (gazole, frais généraux, salaires...): 2 400 000 € payables à 45 jours ;
- besoin en investissements : 20 bennes à 200 000 € la benne : durée de vie moyenne : 5 ans.

Nota : le taux d'emprunt est de 7 %.

Question :

1. Indiquer le montant que ce responsable de service doit demander aux actionnaires pour cette opération.
2. Présenter le bilan idéal associé à cette opération selon le modèle ci-dessous.

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations		Capital	
- amortissements		Résultat	
Clients		Emprunts	
Banque		Fournisseurs	
TOTAUX		TOTAUX	

Corrigé du Cas 1

1. Montant que ce responsable de service doit demander aux actionnaires

Étape 1 : détermination des CP nécessaires = Bel + BFR

On calcule :

- Bel (Besoin en Investissements) = 20 bennes x 200 000 € = 4 000 000 € ;
- BFR = clients – fournisseurs.

Comme les ventes représentent 3,6 M€ par an, soit 300 000/mois et que les clients payent à 60 jours, soit 2 mois, les clients devront en permanence : $300\,000 \times 2 = 600\,000$ €.

Comme les charges sont de 2,4 M€ par an, soit 200 000/mois et que les fournisseurs seront payés à 45 jours, soit 1,5 mois, on leur devra en permanence : $200\,000 \times 1,5 = 300\,000$ €.

Le BFR est donc de : $600\,000 - 300\,000 = 300\,000$ €.

On a donc CP (Capitaux Permanents) = Bel + BFR = 4 300 000 € (4 000 000 + 300 000).

Étape 2 : faut-il emprunter ?

On calcule :

- Le résultat avant emprunt = ventes (3,6 M€) – charges (2,4 M€) – dotations.

Comme les bennes ont une durée estimée de 5 ans, la dotation aux amortissements est de : $4\text{ M€} \times 20\% = 0,8\text{ M€}$.

Le résultat avant emprunt est donc de : $3,6 - 2,4 - 0,8 = 0,4\text{ M€} = 400\,000$ €.

- Le taux de rentabilité avant emprunt = $0,4\text{ M€} / 4,3\text{ M€} = 9,3\%$.

Comme ce taux (9,3 %) est supérieur au taux d'emprunt (7 %), il faut emprunter pour faire jouer l'effet de levier.

Pour les CP il faut donc faire :

- capital = $4,3\text{ M€} / 2 = 2\,150\,000$ € ;
- emprunt = 2 150 000 €.

Le résultat après emprunt sera égal à : résultat avant emprunt (400 000 €) – charges financières ($2\,150\,000 \times 7\% = 150\,500$) = 249 500 €.

Ce qui donnera une rentabilité de : $249\,500/2\,150\,000 = 11,6\%$... que l'on aurait pu aussi calculer en faisant $9,3\% + (9,3\% - 7\%) = 11,6\%$ (effet de levier).

À l'issue de ces deux étapes, les principaux postes du bilan, dont les montants figurent en caractère « gras » ont été calculés de fait : il suffit de les reporter dans l'état ci-dessous.

Le compte banque en revanche doit être calculé spécifiquement ; il résulte de plusieurs flux :

- apport des actionnaires : + 2 150 000
- emprunt : + 2 150 000
- investissement : décaissement de - 4 000 000
- encaissements clients : 300 000/mois sauf les 2 premiers mois, soit : + 3 000 000
- décaissements fournisseurs : 200 000/mois sauf en janvier et en février où on ne décaisse qu'un demi-mois, soit : - 2 100 000
- décaissement charges financières : - 150 500

Le total de ces montants donne : 1 049 500.

2. Présenter le bilan idéal associé à cette opération

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations	4 000 000	Capital	2 150 000
- amortissements	- 800 000	Résultat	249 500
Clients	600 000	Emprunts	2 150 000
Banque	1 049 500	Fournisseurs	300 000
TOTAUX	4 849 500	TOTAUX	4 849 500

Nota : il faut être bien convaincu que tout autre bilan présenté est déséquilibré!... Et que celui présenté ci-dessus est le seul valable compte tenu des six données fondamentales et universelles de fonctionnement de toute entreprise qui sont :

- ventes + vitesse d'encaissement ;
- charges + vitesse de décaissement ;
- investissements + durée de vie.

Cas 2

Intérêt de cet exercice: comprendre qu'amortir ou provisionner est véritablement une manière de mettre de l'argent « de côté ».

Les prévisions d'exploitation d'une entreprise de services informatiques sont les suivantes :

- ventes de 1 000 au comptant ;
- charges de 700 au comptant ;
- besoin en investissements (informatique) : 500 (durée de vie : 5 ans).

Questions :

1. Présenter le bilan de fin de première année.
2. Que pensez-vous du montant figurant en trésorerie ?
3. Comment aurai été modifié le système si l'on avait appris qu'un risque de 7 à payer au titre d'un procès était en plus à comptabiliser ?

Corrigé du cas 2

1. Bilan de fin de première année

Comme les opérations sont au comptant, le BFR est égal à 0.

Le besoin en investissement (Bel) est de 500.

En vertu de la formule CP (ici capital pour simplifier) = Bel + BFR, le capital sera donc égal à 500.

Les opérations seront les suivantes :

1. Apport actionnaires : 500
2. Investissements : 500
3. Ventes comptant : 1 000
4. Charges comptant : 700
5. Dotations aux amortissements : $500 \times 1/5 = 100$

Le bilan se présentera comme suit :

ACTIF	BILAN	PASSIF
Immobilisations : + 500 (2)	500	Capital : + 500 (1)
Amortissements : - 100 (5)	- 100	Résultat : + 1 000 (3) - 700 (4) - 100 (5)
Banque : + 500 (1) - 500 (2) + 1 000 (3) - 700 (4)	300	
TOTAL : <u>700</u>		TOTAL : <u>700</u>

2. Montant en trésorerie (banque) ?

Ce montant est de 300 et est idéal car il permet : le paiement à venir des dividendes dus (résultat de 200) et la mise de côté (= autofinancement) de 100 au titre du renouvellement à venir des investissements.

On voit très bien que les 100 passés en dotations dans le résultat sont autant qui ne seront pas payés aux actionnaires et donc mécaniquement conservés en trésorerie : en effet on voit bien que le résultat et la trésorerie enregistrent ici les mêmes flux (+ 1 000 – 700) sauf ces 100 !

3. Influence d'un risque de 7 : si l'on comptabilisait un risque de 7, on aurait passé une dette probable de 7 (appelée « provisions pour risques ») et diminué le compte de résultat de 7 (au titre d'une dotation aux provisions); le résultat aurait été de : $200 - 7 = 193$.

La banque aurait-elle été idéale ? Oui car le montant de 300 aurait permis :

- le paiement de dividendes dus de 193
- le renouvellement à terme des investissements de 100
- la mise de « côté financière » au titre du procès de 7

CHAPITRE 10

LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE DANS SES DIFFÉRENTES PHASES DE VIE : CRÉATION, DÉVELOPPEMENT, RYTHME DE CROISIÈRE

10.1 - L'entreprise en phase de création

Pour comprendre les concepts on prendra un cas avec les six données fondamentales.

Les six données universelles : tout business plan financier ou projet se construit à partir des 6 données de base suivantes :

- ventes + vitesse d'encaissement ;
- charges + vitesse de décaissement ;
- investissements + durée de vie.

À l'issue desquelles un bilan « idéal » seulement ne peut être produit.

TESTEZ-VOUS : Année 1, tableaux à compléter.

Données prévisionnelles :

1. Ventes : 1 200/an payables à 60 jours
2. Charges : 900/an payables à 30 jours
3. Investissements : 1 000 (durée de vie : 10 ans)

Tableau de trésorerie, exploitation année 1

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai à Déc.	Total
Encaissements clients						
Décaissements :						
Achats MP						
Frais généraux						
Salaires						
Total exploitation		-				

BILAN AN 1

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations		Capital	
- Amortissements		Résultat	
Clients		Fournisseurs	
Banque			
Total		Total	

Corrigé

Tableau de trésorerie : la trésorerie globale engrangée, on le voit, sera de + 175 au lieu de 300 si le crédit n'existait pas ! Donc le BFR est de 125... Ce que l'on peut bien comprendre en regardant le début du tableau : il manque 2 fois + 100 compensés par l'absence d'une fois 75... d'où BFR = 125.

Bilan : en finance, il faut être capable de « dépasser » le principe d'enregistrement comptable et de calculer la cohérence des comptes.

Exemple pour le bilan ci-contre :

Immobilisations = 1 000 : c'est la valeur brute du parc acquis.

Amortissements = 100 : le parc de 1 000 a une durée de vie estimée à 10 ans, il va donc perdre par amortissement 10 % de sa valeur, soit 100.

Clients : les ventes sont de 1 200 par an, soit 100/mois ; si les clients payent à 60 jours ils devront donc deux mois en permanence et aussi en fin d'année, soit $100 \times 2 \text{ mois} = 200$.

Banque : on la calcule par le biais du tableau de financement ci-dessous et bien sûr elle doit être idéale, c'est-à-dire permettre le paiement des actionnaires (résultat de 200) et la mise de côté de 100 au titre du renouvellement futur des investissements.

Fournisseurs : les charges sont de 900 par an, soit 75/mois ; comme on les paye à 30 jours, on leur devra en permanence 1 mois, soit 75.

Nota : nous avons indiqué que les charges étaient payées à 30 jours : c'est une vitesse classique qui tient compte du fait que dans les charges, certaines sont payées au comptant (les salaires) et d'autres à 60 jours (les achats, certains frais généraux).

Capital = Bel (1 000) + BFR. Or le BFR est égal à l'inconvénient de ne pas être payé tout de suite par les clients (inconvénient de 200) compensé par l'avantage d'avoir un crédit fournisseur (avantage de 75) ; le BFR est donc de $200 - 75 = 125$.

Le capital est donc de $1\,000 + 125 = 1\,125$.

Résultat : il est égal à : ventes (1 200) – charges (900) – dotation aux amortissements (100) soit = 200.

Corrigé tableaux

Tableau de trésorerie, exploitation année 1

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai à Déc.	Total
Encaissements clients			+ 100	+ 100	8 x 100	+ 1 000
Décaissements :						
Achats MP						
Frais généraux		- 75	- 75	- 75	8 x - 75	- 825
Salaires						
Total exploitation						+ 175

* au lieu de 300 si tout était comptant : l'écart de $300 - 175 = 125$ correspondant au BFR.

Bilan année 1

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations	1 000	Capital	1 125
- Amortissements	- 100	Résultat	+ 200
Clients	200	Fournisseurs	75
Banque	300		
Total	1 400	Total	1 400

TABLEAU DE FINANCEMENT	
Ressources initiales (banque)	0
Cash flow opérationnel	175
Cash flow financement	+ 1 125
Cash flow investissement	- 1 000
Ressources finales (banque)	300

Δ BFR			
Besoin		Dégagement	
Inconvénient clients	200	Avantage fournisseurs	75
Besoin net = 125			

Le tableau de financement permet d'expliquer l'évolution du compte banque (= trésorerie) d'une année sur l'autre.

- « Cash flow » (CF) signifie « flux de cash » ou flux d'argent, si l'on préfère :
- le flux provenant des activités d'exploitation est lu dans le tableau du haut;

- le flux provenant des apports financiers extérieurs (capital, emprunts) est appelé CF « financement » ;
- le flux provenant des acquisitions d'immobilisations est nommé « CF investissement ».

Trésorerie et bilans successifs à activité constante

Nota: il est intéressant, pour la suite, de comprendre, s'il n'y a pas de développement d'activité, comment évolueront les différents comptes du bilan: ce sera important quand on abordera les concepts spécifiques au rythme de croisière.

Tableau de trésorerie à activité constante années 2 et 3

		Janvier	Février	Etc.	Total an 2	Total an 3
I N T E X T R E S S O U E M P	Encaissement clients	100	100	10 x 100	1 200	1 200
	Règlement : achats MP					
	Frais généré.	-75	-75	10 x - 75	-900	-900
	Salaires					
	Total exploitation					300
	Capital					
	Emprunts					
	Investissements					
	Distrib.dividendes			-200	-200	-200
	Trésorerie annuelle				100	100
Report N- 1				300	400	
SOLDE (Idéal)				400	500	

Explications : chaque année la banque augmente de + 100 :

- À la fin de la 3^e année on a : + 500 ; c'est parfait car on pourra : payer le résultat de 200 de l'année 3 et assurer la mise de côté de 300 au titre du renouvellement futur des investissements.
- À la fin de la 4^e année on a : + 600 ; c'est parfait car on pourra : payer le résultat de 200 de l'année 3 et assurer la mise de côté de 400 au titre du renouvellement futur des investissements.

À la fin de la 10^e année on aura : 1 200... ce qui est idéal pour payer le résultat lié à la 10^e année, soit 200 et racheter une nouvelle immobilisation de 1 000.

Et ensuite, on repart pour un tour : la onzième année sera comme la première, la douzième comme la deuxième, la treizième comme la troisième, etc. Et ceci *ad vitam aeternam* !

Bref, chaque année la banque augmente de + 100 alors que simultanément les immobilisations diminuent de 100.

Les bilans successifs se présenteront comme suit : 2, 3, 4... 10, 11 avec **bilan 1 = bilan 11, bilan 2 = bilan 12, bilan 3 = bilan 13**, etc.

Bilans successifs

ACTIF						PASSIF					
Années	1	2	10	11	Années	1	2	10	11
Immos	1 000	1 000		1 000	1 000	Capital	1 125	1 125		1 125	1 125
- amort	-100	-200		-1 000	-100	Résultat	200	200		200	200
Clients	200	200		200	200	Fourniss.	75	75		75	75
Banque	300	400		1 200	300						
TOTAL	1 400	1 400		1 400	1 400	TOTAL	1 400	1 400		1 400	1 400

Nota : nous invitons le lecteur à essayer de passer du bilan 10 au 11^e par l'approche comptable et vérifier le bilan de l'année 11 présenté ci-dessus.

Les opérations seront les suivantes : report des à-nouveaux au préalable, puis :

3. On se débarrasse de l'immobilisation qui a fait son temps et qui a 10 ans (on sort donc l'immobilisation des comptes ainsi que son amortissement)
4. On rachète une immobilisation de 1 000
5. On paye le résultat de l'année 10 (dividendes) vers mai de l'année 11
6. Ventes de 1 200
7. Charges de 900
8. Dotations aux amortissements de 100

10.2 - L'entreprise en phase de développement

TESTEZ-VOUS : Année 2, tableaux à compléter.

Données prévisionnelles :

1. Activité en augmentation de 10 % (donc ventes et charges en augmentation de 10 %)
2. Investissements en augmentation de 8 %

Tableau de trésorerie, exploitation année 2						
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai à Déc.	TOTAL
Encaissements clients						
Décaissements :						
Achat MP						
Frais généraux						
Salaires						
TOTAL EXPLOITATION		-				

Bilan année 2			
ACTIF		PASSIF	
Immobilisations - amortissements	}	Capital	
Clients		Résultat	
Banque		Fournisseurs	
TOTAL		TOTAL	

TABLEAU DE FINANCEMENT	
Ressources initiales (banque) <i>=à nouveau du compte banque</i>	
Cash flow opérationnel	
Cash flow financement	
Cash flow investissement	
Ressources finales (banque)	

Δ BFR			
Besoin		Dégagement	
Besoin net =			

Corrigé

Établissement bilan prévisionnel

1. Méthode financière

Immobilisations = 1 080, soit les 1 000 de l'année 1 augmentés de 8 % de 1 000 (soit 80).

Amortissements = 208, soit 2 annuités d'amortissement liées à l'acquisition des 1 000 de l'année 1 ($2 \times 100 = 200$), augmentés de l'annuité d'amortissement liée à l'acquisition des 80 de l'année 2 (1×8).

Rappelons que la durée de vie des immobilisations a été estimée à 10 ans.

Clients = 220. Les ventes ont augmenté de 10 % : elles sont donc de 100 (année 1) $\times 1,1 = 110$ par mois. Comme les clients payent à 2 mois ils devront : $110 \times 2 = 220$.

Banque = 430. Le détail de ce compte se retrouve totalement dans le tableau de financement. On peut le retrouver également dans le bilan établi, ci-dessous, selon le processus comptable.

Ce montant est idéal car il permet d'assurer :

- le paiement du résultat de l'année 1 aux actionnaires, soit : 222
- le renouvellement à terme des investissements, soit : 208

Ce montant idéal est le fondement de l'équilibre financier.

Capital = 1 217,5 : on sait que capital = Bel + BFR... on comprend donc aisément que : $\Delta \text{Capital} = \Delta \text{Bel} + \Delta \text{BFR} = 80 + 12,5 = 92,5$.

Nota : Bel signifie Besoin en Investissements.

Le capital est donc désormais de : $1\,125 + 92,5 = 1\,217,5$.

Résultat = 222. Cela correspond pour l'année 2 à ventes = 1 320 – charges (– 990) – dotations aux amortissements (–108).

Nota : une manière plus élégante de le calculer aurait consisté, à partir de l'EBE de l'année 1 qui est de 300, de dire : résultat = EBE $\times 1,1$ – dotations.

Fournisseurs = 82,5. Les charges ont augmenté de 10 % : elles sont donc de 75 (année 1) $\times 1,1 = 82,5$ par mois. Comme les fournisseurs sont payés à 1 mois on leur devra : $82,5 \times 1 = 82,5$.

Corrigé des tableaux

Tableau de trésorerie, exploitation année 2

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai à Déc.	TOTAL
Encaissements clients	100	100	110	110	8 x 110	+ 1 300
Décaissements :						
Achat MP						
Frais généraux	-75	-82,5	-82,5	-82,5	8 x - 82,5	-982,5
Salaires						
TOTAL EXPLOITATION		-				+ 317,5*

* au lieu de 330 si tout était au comptant : l'écart de $330 - 317,5 = 12,5$ correspond au Δ BFR

Nota : en janvier et février on encaisse respectivement les ventes de novembre et décembre ; en mars on encaisse les nouvelles ventes augmentées de 10% de janvier, soit 110. En janvier on paye les charges de décembre qui sont de 75, puis en février les charges de janvier qui ont augmenté de 10% ... et ainsi de suite.

Bilan année 2

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations	1 080	Capital	1 217,5
- amortissements	-208	Résultat	222
Clients	220	Fournisseurs	82,5
Banque	430		
TOTAL	1 522	TOTAL	1 522

TABLEAU DE FINANCEMENT	
Ressources initiales (banque)	300
=à nouveau du compte banque	
Cash flow opérationnel	317,5
Cash flow financement	-107,5
Cash flow investissement	-80
Ressources finales (banque)	430

Δ BFR			
Besoin		Dégagement	
+ 10% d'activité d'où 10% BFR 1	12,5		
Besoin net = 12,5			

Le CF opérationnel se lit en haut à droite sur le tableau de trésorerie.

Le CF financement correspond à :

- 92,5 d'augmentation de capital ;
- - 200 de paiement de dividendes.

Le CF investissement correspond à l'acquisition du nouveau parc.

Pour établir le bilan de l'année 2 il est préférable, pour assimiler les concepts, de raisonner avec la méthode financière que nous venons d'exposer. Néanmoins il est possible et permis de confronter cela à la méthode comptable, qui par son mécanisme de partie double, nous assure que rien n'est oublié !

2. Méthode comptable

Opérations année 2 :

1. Augmentation de capital : 92,5
2. Investissements : 80
3. Règlement résultat année 1 : 200

Opérations d'exploitation :

- 4a. Ventes : 1 320
- 4b. Encaissements : 1 300
- 5a. Charges : 990
- 5b. Règlement des charges : 982,5
6. Dotations amortissements : 108

ACTIF	BILAN 2	PASSIF	
Immobilisations : 1 000 à.n+ 80 (2)	1 080	Capital : 1 125 à.n+ 92,5 (1)	1 217,5
Amortissements : - 100 à.n - 108 (6)	- 208	Résultat : 200 à.n - 200 (3) + 1 320 (4a) Ventes - 990 (5a) Charges - 108 (6) Dot.amo	222
Clients : 200 à.n + 1320 (4a) - 1300 (4b)	220	Fournisseurs : 75 à.n + 990 (5a) - 982,5 (5b)	82,5
Banque : 300 à.n + 92,5 (1) - 80(2) - 200 (3) + 1 300 (4b) - 982,5 (5b)	430		
TOTAL :	1 522	TOTAL :	1 522

Pour mémoire nous présentons maintenant l'année 3 plus complexe, puisqu'elle fait bouger tous les paramètres en même temps: niveau d'activité et d'investissements, vitesses d'encaissement et de décaissement.

TESTEZ-VOUS : Année 3 : tableaux à compléter.

Données prévisionnelles :

1. Activité en augmentation de 20 % mais ventes payables à 45 jours (au lieu de 60 jours) et charges payables à 50 jours (au lieu de 30 jours)
2. Investissements en augmentation de 15 %

Tableau de trésorerie exploitation année 3

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai à Déc.	TOTAL
Encaissements clients						
Décaissements : Achat MP Frais généraux Salaires						
TOTAL EXPLOITATION						

Bilan idéal année 3

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations - amortissements		Capital	
Clients		Résultat	
Banque		Fournisseurs	
TOTAL		TOTAL	

TABLEAU DE FINANCEMENT	
Ressources initiales (banque)	
Cash flow opérationnel	
Cash flow financement	
Cash flow investissement	
Ressources finales (banque)	

Δ BFR			
Besoin		dégagement	
		Gain /clients :	
+ activité d'où BFR2 =		Gain/fourn. :	
Dégagement net =			

Corrigé

Établissement du bilan prévisionnel

1. Méthode financière

Immobilisations = 1 242, soit les 1 080 en fin d'année 2 augmentés de 15 % de 1 080 (soit 162).

Amortissements = 332,2, soit 3 annuités d'amortissement liées à l'acquisition des 1 000 de l'année 1 ($3 \times 100 = 300$), augmentés de 2 annuités d'amortissement liée à l'acquisition des 80 de l'année 2 ($2 \times 8 = 16$), augmentés de 1 annuité liée à l'acquisition des 162 de l'année 3 (soit: 16,2).

Rappelons que la durée de vie des immobilisations a été estimée à 10 ans.

Clients = 198. Les ventes ont augmenté de 20 % : elles sont donc de 110 (année 2) $\times 1,2 = 132$ par mois. Comme les clients payent à 1,5 mois (= 45 jours) ils devront : $132 \times 1,5 = 198$.

Banque = 604. Le détail de ce compte se retrouve totalement dans le tableau de financement. On peut le retrouver également dans le bilan établi, ci-dessous, selon le processus comptable.

Ce montant est idéal car il permet d'assurer le paiement du résultat de l'année 1 aux actionnaires (soit : 271,8 + le renouvellement à terme des investissements, soit : 332,2 d'où un total de 604).

Ce montant idéal est le fondement de l'équilibre financier.

Capital = 1 182,5. On sait que capital = Bel + BFR... on comprend donc aisément que : $\Delta \text{Capital} = \Delta \text{Bel} + \Delta \text{BFR} = 162 - 104,5 = 57,5$.

Le capital est donc désormais de : $1 217,5 + 57,5 = 1 275$.

Résultat = 271,8. Il correspond pour l'année 3 à ventes = 1 584 (soit 132×12) – charges (– 1 188 soit 99×12) – dotations aux amortissements (– 124,2 soit : $100 + 8 + 16,2$).

Nota : une manière plus élégante de le calculer aurait consisté, à partir de l'EBE de l'année 2 qui est de 330, et dire : résultat = EBE $\times 1,2$ – dotations.

Fournisseurs = 165. Les charges ont augmenté de 20 % : elles sont donc de 82,5 (année 2) $\times 1,2 = 99$ par mois. Comme les fournisseurs sont payés à 50 jours, on leur devra : $99 \times 50/30 = 165$.

Corrigé des tableaux

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai à Déc.	TOTAL
Encaissements clients	110	110	132	132	8 x 132	+ 1 606
Décaissements :		66				
Achat MP						
Frais généraux	-82,5	-33	-99	-99	8 x - 99	- 1 105,5
Salaires						
TOTAL EXPLOITATION		-				+ 500,5 *

* au lieu de 396 si tout était au comptant : l'écart de $396 - 500,5 = - 104,5$ correspond au Δ BFR.

Nota : en février on encaisse les ventes de décembre payables à 60j, soit 110 + les ventes du 1er au 15 janvier ; or les ventes de janvier sont celles de l'année 2 augmentées de 20% : elles sont de 132 ; en février on encaisse donc la moitié de 132, soit 66. Même principe de raisonnement pour les charges : comme elles sont payées désormais à 50j, on ne décaissera rien du 1er au 20 février. En février on ne décaissera que 10 jours de charges, soit : $99 \times 10/30$.

Bilan idéal année 3

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations	1 242	Capital	1 275
- amortissements	-332,2	Résultat	271,8
Clients	198	Fournisseurs	165
Banque	604		
TOTAL	1 711,8	TOTAL	1 711,8

TABLEAU DE FINANCEMENT	
Ressources initiales (banque)	430
Cash flow opérationnel	500,5
Cash flow financement	-164,5
Cash flow investissement	-162
Ressources finales (banque)	604

Δ BFR			
Besoin		dégagement	
+ 20% d'activité d'où 20 % BFR2 = $0,2 \times 137,5$	27,5	Gain /clients : 15/30 de 132 = 66	
		Gain/fourn. : 20/30 de 99 = 66 aussi	
Dégagement net = - 104,5			

2. Méthode comptable

La méthode financière est plus élégante, mais la méthode comptable, avec sa partie double, est plus sûre pour l'investissement du bilan.

Opérations année 3 :

1. Augmentation de capital : 57,5
2. Investissements : 162
3. Règlement résultat année 2 : 222

Opérations d'exploitation :

- 4a. Ventes : 1 584
- 4b. Encaissements : 1 606
- 5a. Charges : 1 188
- 5b. Règlement des charges : 1 105,5
6. Dotations amortissements : 124,2

ACTIF	BILAN 3	PASSIF	
Immobilisations : 1 080 à.n + 162 (2)	1 242	Capital : 1 217,5 à.n + 57,5 (1)	1 275
Amortissements : - 208 à.n - 124,2 (6)	- 332,2	Résultat : 222 à.n - 222 (3) + 1 584 (4a) ventes - 1 188 (5a) charges - 124,2 (6) dot. amo.	271,8
Clients : 220 à.n + 1 584 (4a) - 1 606 (4b)	198	Fournisseurs : 75 à.n + 1 188 (5a) - 1 105,5 (5b)	165
Banque : 430 à.n + 57,5 (1) - 162 (2) - 222 (3) + 1 606 (4b) - 1 105,5 (5b)	604		
TOTAL :	1 711,8	TOTAL :	1 711,8

10.3 - L'entreprise en phase de rythme de croisière

10.3.1 - L'effet de roulement sur immobilisations

Prenons le cas de notre entreprise en rythme de croisière, existant depuis une quinzaine d'années au moins, qui possède à peu près 1 000 immobilisations (mobiliers, matériel...), d'une valeur unitaire moyenne de 1 K€ et d'une durée de vie moyenne de 10 ans.

Les immobilisations n'étant pas toutes achetées au même moment, on est pratiquement certain que le parc comprend statistiquement autant d'immobilisations qui ont 10 ans, qu'il y a d'immobilisations qui ont 9 ans, 8 ans... 1 an.

Ce qui donnera logiquement le tableau suivant :

Immobilisations qui ont ...	11 ans	10 ans	9 ans	8 ans	... 2 ans	1 an	Total
Valeur brute (K€)		100	100	100	... 100	100	1 000 K€
Amortissements cumulés		100	90	80	... 20	10	500 K€
Dotation annuelle		10	10	10	... 10	10	100 K€

On voit ici que le taux de vieillissement des immobilisations est de $500/1\ 000 = 50\%$, ce qui est idéal **chaque année l'ensemble du parc met de côté (dotation de 100) le montant nécessaire au renouvellement de la tranche qui vient à échéance (ici celle qui a 10 ans)** Δ l'année suivante tout le système se décale progressivement et le même raisonnement se reproduit à l'infini....

Nota : si on laisse vieillir d'un an le parc en ne renouvelant pas la tranche qui vient à échéance, c'est-à-dire celle correspondant aux immobilisations de 10 ans, on aura le tableau suivant, qui donne un taux de vieillissement de 59% :

Valeur brute	100	100	100	100	... 100	0	1 000K€
Amortissements Cumulés	100	100	90	80	20	0	590 K€
Dotation annuelle	0	10	10	10	... 10	0	90K€

Et si on laissait vieillir encore d'un an le parc, le calcul donnerait un taux de vieillissement de 68%... et une dotation qui se réduit d'année en année !

Il faut bien entendu éviter de rentrer dans un système où le taux de vieillissement dépasse de beaucoup les 50% car on pourrait être conduit, par la suite, à devoir renouveler plusieurs tranches d'un coup... et en sera-t-on capable alors, sachant que l'on a pas été capable de le faire année après année à l'échéance de chaque tranche ?

Deux remarques concernant ce tableau :

- Partie haute du tableau

Incroyable surprise : en rythme de croisière, on a mis 500 K€ de côté en amortissements cumulés (soit la moitié du parc) alors qu'ad vitam aeternam on n'a plus besoin que de 100 K€ (soit l'équivalent de la dotation annuelle) d'une année sur l'autre ! En fait les comptables ont mis 400 K€ en trop « de côté » en banque, soit : l'écart entre les amortissements cumulés et la dotation !

Nota: pourquoi les comptables mettent-ils trop d'argent de côté pour l'amortissement ?

Prenons un exemple simple: on achète une table pour 100 qui va durer 10 ans.

En fin d'année la table a perdu un dixième de sa valeur.

On dit au comptable: « mettez 10 en amortissement de côté; ainsi avec la table qui ne vaut plus que 90, on pourrait avoir une table neuve de 100 si on le souhaitait. »

En fin de 2^e année la table a perdu de nouveau un dixième de sa valeur.

On demande au comptable: « mettez de nouveau 10 en amortissement de côté; ainsi avec la table qui ne vaut plus que 80, et les 20 mis de côté, on pourrait avoir une table neuve de 100 si on voulait. »

Etc. Le comptable raisonne avec l'idée de pouvoir reconstituer tous ses biens à l'état « neuf », alors qu'une entreprise fonctionne avec des investissements neufs, moyennement vieux, vieux... Bref vieux statistiquement de 50 %... C'est ce qui explique tout le raisonnement antérieur.

Que font les entreprises de ce surplus ?

1. Elles s'en servent pour la croissance externe.
2. Mieux, c'est autant de capitaux permanents qui n'auront pas été demandés pendant la phase de croissance. Ceci améliore donc la rentabilité des capitaux investis (cf. exercice page suivante).

Au démarrage de l'activité il faut donc respecter la formule $CP = Bel + BFR...$ Puis au fur et à mesure du développement, quand on rentre dans le rythme de croisière, on se rendra compte que l'on n'a plus besoin d'argent, puisque les comptables mettent trop « de côté ».

Les CP idéaux seront finalement tels que : $CP = Bel + BFR - (\text{amortissements pratiqués} - \text{dotations})$.

- Partie basse du tableau et non remplacement du parc

Si on laisse vieillir le parc, en ne renouvelant pas les différentes tranches, le tableau se présentera schématiquement comme suit :

	Retard de renouvellement				
	Aucun	1 an	2 ans	...	10 ans
Valeur Brute	1 000	1 000	1 000		1 000
Amortissements cumulés	500	590	680		1 000
Dotations aux amortissements	100	90	80		0

Si on laisse vieillir le parc trop significativement on risque d'avoir à terme des soucis pour renouveler plusieurs tranches d'un coup. Par ailleurs on fausse le compte de résultat par sous dotation.

Exemple avec un retard de 2 ans :

Le taux de vieillissement est de 68 %... On voit bien que l'année suivante on s'expose à devoir renouveler 3 tranches d'un coup, c'est-à-dire sortir 300 (alors que si c'était fait régulièrement on ne sortirait que 100 chaque année).

Par ailleurs la dotation comptable n'apparaît que pour 80 alors que le coût d'utilisation reste à 100 : un retraitement s'impose pour avoir une juste lecture du résultat et ce retraitement est évidemment d'autant plus important que le taux de vieillissement l'est.

10.3.2 - Bilan idéal de rythme de croisière

Sachant qu'un centre standard (cf. page 140) présente le bilan de fin de 1^{re} année présenté page suivante (avec banque = 300... Mais banque = 400 la 2^e année, 500 la 3^e année... et 1 200 la 10^e année), on peut compléter :

1. Le bilan de rythme de croisière du « groupe » comprenant 1 000 centres en considérant que l'on a toujours respecté $CP = Bel + BFR$.
2. Le bilan optimum des 1 000 centres en limitant les CP au strict minimum afin d'avoir la rentabilité maximale.

Bilan N de rythme de croisière (sans emprunt)

	1 centre C standard (K€)	1 000 C standard (M€)	1 000 C optimum (M€)		1 centre standard (K€)	1 000 C standard (M€)	1 000 C optimum (M€)
Immo.	1 000	1 000	1 000	Capital	1 125	1 125	725
	-100	-500	-500	Résultat	200	200	200
Clients	200	200	200				
Banque	300	700	300	Fournisseurs	75	75	75
TOTAL	1 400	1 400	1 000	TOTAL	1 400	1 400	1 000

Comme vu précédemment, s'il y a 1 000 centres, l'amortissement moyen est forcément égal à la moitié du parc... De même que la trésorerie de l'ensemble des centres couvre la moitié du parc *a minima*.

Le taux de rentabilité qui était de $200/1\,125 = 17,7\%$ si l'on n'a qu'un centre standard, passe à $200/725 = 27,6\%$ si l'on a suffisamment de centres. En effet dès que l'on a suffisamment de centres on n'est plus obligé d'avoir en trésorerie de côté la totalité des besoins en renouvellement car les tranches n'arrivent pas toutes en même temps à échéance (comme dit en haut de la page 152, on génère 400 K€ « en trop », montant qu'on ne donnera donc pas aux actionnaires... qui n'apporteront donc que 725).

Nota : on constate que pour que ce phénomène se produise, il faut au moins une cinquantaine de centres standards.

Bilan N idéal de rythme de croisière (avec emprunt)

	1 centre C standard (K€)	1 000 C standard (M€)	1 000 C optimum (M€)		1 centre standard (K€)	1 000 C standard (M€)	1 000 C optimum (M€)
Immo.	1 000	1 000	1 000	Capital	1 125	1 125	362,5
	-100	-500	-500	Résultat	200	200	200
Clients	200	200	200	Emprunt			362,5
Banque	300	700	236,75	Fournisseurs	75	75	75
TOTAL	1 400	1 400	963,75	TOTAL	1 400	1 400	963,75

Si on a fait appel à l'emprunt pour le financement des capitaux permanents, les 725 seront répartis pour moitié en capital (soit $725/2 = 362,5$) et moitié en

emprunt revolving permanent (soit 362,5) qui générera des charges financières de 36,25/an (au taux d'emprunt de 10 %).

Même avec ce fort taux de 10 %, l'effet de levier sera puissant.

Les actionnaires auront un taux = $27,6 \% + (27,6 \% - 10 \%) = 45,2 \%$!

L'emprunt sera donc de 362,5, de même que le capital.

La banque passera à : $300 - 36,25 = 263,75$.

Le résultat passera à : $200 - 36,25$ (de charges financières) = 163,75.

Nota : on vérifie que la rentabilité, soit résultat/capital = $163,75/362,5 = 45,2 \%$.

Le détail des opérations est présenté en page suivante.

Nous présentons ci-dessous le bilan N+1 à partir des données du bilan N.

ACTIF		BILAN N+1 rythme de croisière	PASSIF	
+ Immobilisations -		1000	- Capital + 362,5	
1 000 à.n	100 (1)			362,5 à.n
100 (2)				
+ Amortissements -		500	- Résultat + 163,75	
100 (1)	500 à.n		163,75 (3)	163,75 à.n
	100 (6)		charges 900 (5a)	1 200 (4a) ventes
			dot. am. 100 (6)	
+ Clients -		200		ch. fi. 36,25 (7)
200 à.n				
1 200 (4a)	1 200 (4b)			
+ Banque -		263,75	- Emprunt + 362,5	
263,57 à.n	100 (2)			362,5 à.n
	163,75 (3)			
1 200 (4b)	900 (5b)		- Fournisseurs + 75	
	36,25 (7)			75 à.n
			900 (5b)	900 (5a)

Que constate-t-on ?

Le bilan N +1 est le même que le bilan N... Et tous les bilans seront toujours identiques !

Cela prouve bien que les capitaux permanents sont bien calibrés.

Opérations :

1. On se débarrasse de la tranche d'investissement qui est arrivée à échéance : dans notre cas, celle qui a 10 ans. On sort donc de la comptabilité à la fois sa valeur brute et son amortissement, tous les deux égaux à 100 puisque cette tranche est totalement amortie.

2. On achète une nouvelle tranche en remplacement de celle mise hors service (ou dont on s'est débarrassé).

3. On paye les dividendes liés au résultat de l'année écoulée.

Nota : à ce niveau, on voit que la banque est revenue à 0!... Et que son montant était parfait pour remplir le rôle qu'on lui a assigné depuis toujours : être capable à la fois de payer les actionnaires et d'assurer le renouvellement des investissements.

4a. Ventes annuelles.

4b. Encaissements : en rythme de croisière, chaque année, on encaisse à peu près la totalité de ce qui a été facturé, même si ça ne se rapporte pas tout à fait à la même période (décalage de 2 mois dû au crédit client). En effet le BFR a été financé depuis bien longtemps !

5a. Charges annuelles.

5b. Décaissements des charges.

6. Dépréciation des investissements : les 1000 de valeur brute se sont dépréciés de 100, montant qui sert d'une année sur l'autre à renouveler la tranche venant à échéance.

7. Charges financières : on a vu que l'optimisation financière consistait à bénéficier d'un emprunt permanent... Ce qui n'est pas difficile à obtenir si la situation est saine.

10.4 - Conclusion concernant le taux de rentabilité

Nous avons mis en scène une petite exploitation de fabrication et commercialisation de meubles dont les six caractéristiques fondamentales d'exploitation standard étaient les suivantes :

- ventes : 1 200 payables à 60 jours ;
- charges : 900 payables à 30 jours ;
- investissements nécessaires : 1 000 (durée de vie : 10 ans).

1. Avec les chiffres ci-dessus, le lecteur doit être convaincu qu'il n'y a qu'un bilan parfait possible : celui de rythme de croisière présenté page précédente, dont le taux de rentabilité est de 45,2 % tout en assurant l'équilibre financier parfait ; tout autre bilan est déséquilibré ou non optimisé.

Nous montrerons plus loin comment rééquilibrer un bilan.

2. On entend fréquemment dans la bouche des entrepreneurs qui ne connaissent pas la gestion financière les trois phrases suivantes :

« Qu'importe que les ventes soient payées vite ou moyennement vite : ce qui compte c'est qu'elles soient payées ». Certes, mais c'est oublier que le BFR a un effet direct sur le taux même de rentabilité !

Bref ces entrepreneurs négligeront sûrement l'aspect BFR, ce qui conduira à ne pas disposer en trésorerie des moyens de payer les dividendes ou d'assurer le renouvellement à terme de ses investissements C'est le cas typique des entreprises qui mettent le résultat en réserve parce qu'elles ne disposent pas des moyens financiers de payer des dividendes, ou des entreprises qui laissent vieillir leurs investissements car elles ne disposent pas des moyens financiers de renouveler les tranches venant à échéance (pour prévenir cela, il convient de vérifier régulièrement que le taux de vieillissement des immobilisations reste compris entre 50 % et, disons, 70 %).

« Je ne veux pas dépendre des banquiers, ce sont des requins ». Ces entrepreneurs se privent de la possibilité d'exercer un « effet de levier » très puissant sur le taux de rentabilité.

« Pour vivre heureux, vivons (cachés) discrètement ». Ces entrepreneurs pensent qu'il n'est peut-être pas nécessaire de trop se développer, car on perd le contrôle de son activité : erreur, car ils se privent alors de la possibilité de n'avoir en trésorerie qu'une tranche seulement d'investissement.

3. Aperçu de l'évolution des taux de rentabilité selon les options choisies

a. Si l'on se limite à n'avoir qu'un centre d'activité dont l'EBE standard (ventes de 1 200 – charges décaissables de 900) est de 300, la rentabilité sera de 17,7 % (soit $200/1\ 125$).

b. Si l'on a plusieurs centres, avec pourtant, pour chacun, le même EBE (c'est-à-dire des conditions d'exploitation toujours identiques!), le taux passe à 27,6 %.

Ceci est dû au fait que lors du développement on n'a pas eu besoin d'appliquer la formule $CP = Bel + BFR$ à chaque étape du développement, puisqu'on mettait trop d'argent de côté par l'amortissement (à savoir la différence entre les amortissements pratiqués et la dotation annuelle).

En fait les capitaux permanents idéaux, quand on est en rythme de croisière, doivent être de : $CP = Bel + BFR - (\text{amortissements pratiqués} - \text{dotations})$
soit : $725 = 1\ 000 + 125 - (500 - 100)$.

c. Si l'on emprunte, on obtient un taux de rentabilité de 45,2 % !

d. Bien entendu, si en plus, on était arrivé à avoir un BFR voisin de 0 (l'avantage fournisseur compensant alors exactement l'inconvénient client), on montrerait que la rentabilité aurait dépassé les 50 %.

En résumé, à condition d'exploitation et de gestion au jour le jour identiques, on note qu'une bonne gestion financière permet de faire passer la rentabilité de 17,7 % à 27,6 %, puis à 45,2 %, puis à 50 %.

10.5 - Exemple : rééquilibrage de bilan de rythme de croisière

Soit le bilan et le compte de résultat suivants :

ACTIF		BILAN		PASSIF			
Immos Brut	100	Capital	40				
Amortissements	- 60	Résultat	15				
Clients	35	Emprunt	30				
Banque	20	Fournisseurs	10				
Total	95	Total	95				
				Résultat			
				Charges	92,5	Ventes	120
				Dotation	12,5		
				Total	105		

Ce bilan est déséquilibré : la banque qui est de 20 devrait être de 15 (dividendes à payer) + 12,5 (dotation) = 27,5 = CAF... il manque 7,5 (27,5 - 20).

Quelle erreur a été commise ?

On applique la formule $CP = Bel + BFR - (\text{amortissements pratiqués} - \text{dotation})$.

Les CP idéaux auraient donc dû être de : $Bel (100) + BFR (25) - (60 - 12,5)$.

Soit 77,5 et non pas de $40 + 30 = 70$. Il manque 7,5.

Comment rééquilibrer le bilan ?

Pour cela on applique la formule $FR (\text{ici} : 85 - 40 = 45) - BFR (\text{ici} : 35 - 10 = 25) = \text{trésorerie} (\text{ici} : 20)$.

Pour trouver 7,5, deux solutions :

- baisser le BFR (en accélérant les rentrées clients et retardant les paiements aux fournisseurs) ;
- augmenter le FR (en cédant des investissements non stratégiques, en empruntant...).

Si l'on veut urgemment trouver ces 7,5 l'emprunt paraît être la solution la plus appropriée car la capacité d'emprunt est de 10 (le capital est de 40 et l'emprunt seulement de 30) et l'effet de levier sera puissant car la rentabilité est très largement supérieure au taux d'emprunt habituel.

10.6 – Points clés

Tableau de financement

Il faut privilégier la présentation selon les trois « cash flow » :

- le « cash flow » opérationnel qui correspond à la trésorerie nette engrangée par l'exploitation ;
- le « cash flow » financement qui correspond essentiellement à la trésorerie nette apportée par augmentation de capital ou d'emprunt ;
- le « cash flow » investissement qui correspond à la sortie de trésorerie liée aux acquisitions d'investissements.

Ce tableau explique la variation de trésorerie d'une année sur l'autre.

Ce même tableau transformé en trésorerie prévisionnelle est appelé « plan de financement ».

Formules liées aux différentes phases d'activité de l'entreprise

Phase de création: CP (Capitaux Permanents) = Bel + BFR .

Phase de développement: $\Delta CP = \Delta Bel + \Delta BFR$.

Phase de rythme de croisière: $CP = Bel + BFR - (\text{amortissements pratiqués} - \text{dotations})$.

L'ensemble des investissements

met de côté chaque année le montant nécessaire au renouvellement de la tranche d'immobilisations qui vient à échéance.

Si le taux de vieillissement

des investissements dépasse 70 %, il faut opérer un retraitement des dotations aux amortissements qui ne correspondent plus au coût « normal » de leur utilisation.

Le montant idéal

à avoir en banque en fin d'exercice doit être égal :

- si l'entreprise est en rythme de croisière : au résultat + dotations si l'entreprise a souscrit à des emprunts revolving, donc permanents ;
- si l'entreprise est en développement: au résultat + les amortissements cumulés.

Nota : dans la pratique, avec le montant mis de côté pour les renouvellements futurs, de nombreuses entreprises financent leur développement considérant que le meilleur placement est dans l'entreprise elle-même.

Lorsqu'arrive le moment du renouvellement, les caisses ayant été vidées, on pratique une augmentation de capital, celle-là même que l'on n'a pas faite lors du développement !

Particularité de la méthodologie

Les phases de création, de développement et de rythme de croisière sont présentées à partir des données les plus minimalistes et font appel à un même cas.

10.7 – Entraînez-vous : cas de rééquilibrage de bilan

Ce bilan est déséquilibré :

- expliquer ce qui a pu se passer ;
- comment corriger cette erreur ?

ACTIF		BILAN		PASSIF									
Immos Brut	183	Capital	52										
Amortissements	- 121	Résultat	20										
Clients	42	Emprunt	10										
Banque	27	Fournisseurs	49										
Total	131	Total	131	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Résultat</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Charges</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Dotation</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>118</td> </tr> </tbody> </table>		Résultat		Charges	100	Dotation	18	Total	118
Résultat													
Charges	100												
Dotation	18												
Total	118												
				Charges	100								
				Dotation	18								
				Total	118								
				Ventes	138								

Corrigé

Ce bilan est déséquilibré: la banque qui est de 27 devrait être de: 20 (dividendes à payer) + 18 (dotation) = 38 = CAF... Il manque 11 (38 - 27).

Quelle erreur a été faite ?

On applique la formule Capitaux Permanents = Bel + BFR - (amortissements pratiqués - dotation).

Les CP idéaux auraient donc dû être de: Bel (183) + BFR (- 7) - (121 - 18) soit 73... Et non pas de 52 + 10 = 62. Il manque 11.

Donc il est clair, compte tenu du BFR en particulier, que les CP apportés n'ont pas été suffisants... Mais peut-être que les CP apportés avaient été estimés sur la base d'un BFR différent!

Comment rééquilibrer le bilan ?

Pour cela on applique la formule FR (ici: 82 - 62 = 20) - BFR (ici: 42 - 49 = -7) = trésorerie (ici: 27).

Pour trouver 11, deux solutions :

- baisser le BFR (en accélérant les rentrées clients et retardant les paiements aux fournisseurs);
- augmenter le FR (en cédant des investissements non stratégiques, en empruntant...).

Si l'on veut urgemment trouver ces 11 l'emprunt paraît être la solution la plus appropriée car la capacité d'emprunt est de 42 (le capital est de 52 et l'emprunt seulement de 10) et l'effet de levier sera puissant car la rentabilité est très largement supérieure au taux d'emprunt habituel.

Nota: baisser encore le BFR qui est déjà négatif semble assez difficile compte tenu que l'on règle très tard les fournisseurs.

10.8 - Entraînez-vous : le bilan « idéal »

Présenter le bilan « idéal » de rythme de croisière d'une entreprise qui présente les six données de base suivantes :

- C.A. = 12 000/an payé à 60 jours
- Charges = 9 000/an payées à 30 jours
- Investissements bruts = 14 000 ; durée de vie moyenne = 7 ans
- Le taux d'emprunt est de 5%

Corrigé

Étape 1 : calcul des quatre postes élémentaires et du BFR.

- Immobilisations (soit le Bel) 14 000
- Amortissements (soit 50% du Bel) - 7 000
- Créances clients : $(12\ 000/360) \times 60j$ 2 000
- Fournisseurs : $(9\ 000/360) \times 30j$ 750
- ...D'où BFR = clients (2 000) – fournisseurs (750) 1 250

Étape 2 : calcul des capitaux permanents (CP), du résultat et de la trésorerie.

- Résultat avant emprunt (RAE) = $12\ 000 - 9\ 000 - \text{dotat. amort} (2\ 000)$
= 1 000
- CP = Bel (14 000) + BFR (1 250) – (am. pratiqués : 7 000 – dot. = 2 000) = 10 250
- Faut-il emprunter à 5% ? : oui car $\text{RAE/CP} = 9,756\% > \text{à } 5\%$
- On aura donc : capital = emprunts (permanent) = $10\ 250 / 2 = 5\ 125$
- Résultat = RAE (1 000) – ch. financières ($5\ 125 \times 5\% = 256,25$)
= 743,75
- Trésorerie = CAF = Résultat (743,75) + dotation (2 000) = 2 743,75

Étape 3 : bilan idéal : en effet c'est le seul bilan qui combine à la fois :

- La rentabilité maximale avec l'équilibre financier parfait.
- Tout autre bilan est mauvais financièrement.

ACTIF		BILAN IDÉAL		PASSIF	
Immobilisations	14 000	Capital	5 125		
Amortissements	- 7 000	Résultat	743,75		
Immos nettes	7 000	Emprunts	5 125		
Clients	2 000	Fournisseurs	750		
Trésorerie	2 743,75				
Total	11 743,75	Total	11 743,75		

Nota : la rentabilité est de : $743,75/5\,125 = 14,512\%$ ($= 9,756\% + 4,756\%$ d'effet levier).

Chaque année la trésorerie (2 743,75) permet de payer les dividendes (743,75) et d'assurer le renouvellement de la tranche d'immobilisation qui vient à échéance, soit ($1/7$ de 14 000 = 2 000).

CHAPITRE 11

LECTURE ET ANALYSE DU BILAN « APPOLONIA »

L'analyse du bilan qui va être examinée fera appel à l'ensemble des éléments présentés lors des deux chapitres précédents.

Méthode d'analyse financière

Elle repose sur trois étapes :

- étape 1 : simplifier le bilan et le compte de résultat après les retraitements de base ;
- étape 2 : mise en place d'un TB avec ratios et indicateurs élémentaires (BFR, CAF...);
- étape 3 : lecture ordonnée des états financiers.

Nous présentons dans les quatre pages qui suivent les états financiers (bilan + compte de résultat) d'une société, tels qu'ils ont été envoyés à l'Administration fiscale. Il s'agit d'une liasse fiscale. Ce sont ces quatre pages qui font l'objet de notre analyse.



N° 10937 * 14
Formulaire réglementé (article 52 A
du code général des impôts)

①

BILAN - ACTIF

DGFP N° 2050 2012

2^e EXEMPLAIRE DESTINÉ A L'ADMINISTRATION

Désignation de l'entreprise : **APPOLONIA** Durée de l'exercice exprimée en nombre de mois : **12**

Adresse de l'entreprise : **132 avenue Duruy 74543 Santenay** Durée de l'exercice précédent : **12**

Numéro SIRET : **44333356749955** Neant

		Brut 1	Amortissements, provisions 2	Exercice N en cours	
				Net 3	Net 4
Capital souscrit non appelé (D)	AA				
Frais d'établissement *	AB		AC		
Frais de développement *	CX		CQ		
Concessions, brevets et droits similaires	AF		AG		
Fonds commercial (1)	AH	81178	AI	81178	986
Autres immobilisations incorporelles	AJ		AK		
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	AL		AM		
Terrains	AN		AO		
Constructions	AP		AQ		
Installations techniques, matériel et outillage industriels	AR	330846	AS	238945	91901
Autres immobilisations corporelles	AT	346819	AU	319535	27283
Immobilisations en cours	AV		AW		
Avances et acomptes	AX		AY		
Participations évaluées selon la méthode de mise en équivalence	CS		CT		
Autres participations	CU	38557	CV	38557	41987
Créances rattachées à des participations	BB		BC		
Autres titres immobilisés	BD		BE		
Prêts	BF		BG		
Autres immobilisations financières *	BH		BI		
TOTAL (II)	BJ	797400	639658	157741	211140
Matières premières, approvisionnements	BL	288581	BM	288581	370632
En cours de production de biens	BN		BO		
En cours de production de services	BP		BQ		443948
Produits intermédiaires et finis	BR		BS		
Marchandises	BT		BU		
Avances et acomptes versés sur commandes	BV		BW		
Clients et comptes rattachés (5)*	BX	3001719	BY	59622	2942097
Autres créances (5)	BZ	427338	CA	427338	965211
Capital souscrit et appelé, non versé	CB		CC		
Valeurs mobilières de placement (dont actions propres)	CD	3078	CE	3078	2978
Déposibilités	CF	369289	CG	369289	222743
Charges constatées d'avance (5)**	CH	51206	CI	51206	67488
TOTAL (III)	CJ	4141211	59622	4081589	4241840
Frais d'émission d'emprunt à évaluer (IV)	CW				
Primes de remboursement des obligations (V)	CM				
Écart de conversion actif *	CN				
TOTAL GÉNÉRAL (I à VI)	CO	4938611	699281	4239330	4452980
Reserve (1) (2) (3) (4) (5) (6)	CP			(3) Part à plus d'un an	CR
Classe de réserve de proximité *					

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032



N° 10934 * 13
Formulaire obligatoire (article 14 A
du Code général des impôts)

②

BILAN – PASSIF avant répartition

DGFIP N° 2051 2012

@Internet DGFIP

Désignation de l'entreprise APOLONIA		Néant <input type="checkbox"/>		
		Exercice N	Exercice N - 1	
CAPITAUX PROPRES	Capital social ou individuel (1)* (Dont versé :)	DA	516500	516500
	Primes d'émission, de fusion, d'apport, ...	DB		
	Écarts de réévaluation (2)* (dont écart d'équivalence EK)	DC		
	Réserve légale (3)	DD	51850	51850
	Reserves statutaires ou contractuelles	DE		
	Reserves réglementées (3)* (Dont réserve spéciale des provisions pour fluctuation des cours BI)	DF	85717	85717
	Autres réserves (Dont réserve relative à l'achat d'œuvres originales d'artistes vivants * EJ)	DG	274195	274195
	Report à nouveau	DH	404653	76939
	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)	DI	-72261	208341
	Subventions d'investissement	DJ		
Provisions réglementées *	DK			
TOTAL (I)	DL	1262554	1216542	
Autres fonds propres	Produit des émissions de titres participatifs	DM		
	Avances conditionnées	DN		
TOTAL (II)	DO			
Provisions pour risques et charges	Provisions pour risques	DP	7672	65471
	Provisions pour charges	DQ		
	TOTAL (III)	DR	7672	65471
DETTES (*)	Emprunts obligataires convertibles	DS		
	Autres emprunts obligataires	DT		
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (5)	DU	504337	504795
	Emprunts et dettes financières divers (Dont emprunts participatifs EI)	DV		
	Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	DW		
	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	DX	1521086	1458607
	Dettes fiscales et sociales	DY	897267	1047779
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	DZ		
Autres dettes	EA	46414	157980	
Compte réglé	EB		1806	
TOTAL (IV)	EC	2969104	3170967	
Écarts de conversion passif *	ED			
TOTAL GÉNÉRAL (I à V)	EE	4239330	4452980	
RENVIS	(1) Écart de réévaluation incorporé au capital	EB		
	(2) Dont { Réserve spéciale de réévaluation (1959) Écart de réévaluation libre	IC		
		UD		
	(3) Dont réserve spéciale des plus-values à long terme *	IE		
	(4) Dettes et produits constatés d'avance à moins d'un an	EF		
(5) Dont concours bancaires courants, et soldes créditeurs de banques et CCP	EG			
	EH	4337	4795	

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2052.



N° 10167 * 16

③ COMPTE DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (En liste)

DGFIP N° 2052 2012

Formulaires obligatoires annuels 91 A
du code général des impôts

Autonomie DGFIP

1^{er} EXEMPLAIRE DESTINÉ À L'ADMINISTRATION

		Exercice N		Total	Exercice (N-1)		
		France	Exportations et travaux intercommunautaires				
Désignation de l'entreprise: APPOLONIA						Neant <input type="checkbox"/>	
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises *	FA	56519	FB	FC	47860	
	Production vendue {	biens *	FD		FE	FF	
		services *	FG	14461891	FH	FI	16153097
	Chiffres d'affaires nets *	IJ	14518410	FK	FL	16200957	
	Production stockée *				FM	489121	
	Production immobilisée *				FN		
	Subventions d'exploitation				FO	5568	
	Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges * (9)				FP	151371	
	Autres produits (1) (11)				FQ	25567	
	Total des produits d'exploitation (2) (I)				FR	14674230	16872584
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats de marchandises (y compris droits de douane) *				FS		
	Variation de stock (marchandises) *				FT		
	Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane) *				FU	5299972	
	Variation de stock (matières premières et approvisionnements) *				FV	-111963	
	Autres achats et charges externes (5) (6 bis) *				FW	7856391	
	Impôts, taxes et versements assimilés *				FX	152371	
	Salaires et traitements *				FY	2085756	
	Charges sociales (10)				FZ	859267	
	DOTATIONS D'EXPLOITATION	Sur immobilisations {	- dotations aux amortissements *		GA	128829	
			- dotations aux provisions		GB		
		Sur actif circulant : dotations aux provisions *	GC	255413			
	Pour réserves et charges : dotations aux provisions	GD	65471				
	Autres charges (12)	GE	78214				
Total des charges d'exploitation (3) (II)				GF	14820315	18469723	
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (II - III)				GG	-146085	402861	
BÉNÉFICES ET Pertes	Bénéfice attribué ou perte transférée *		(III)	GH			
	Perte supportée ou bénéfice transféré *		(IV)	GI			
PRODUITS FINANCIERS	Produits financiers de participations (5)				GJ		
	Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (5)				GK		
	Autres intérêts et produits assimilés (5)				GL	26278	
	Reprises sur provisions et transferts de charges				GM		
	Différences positives de change				GN		
	Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				GO		
Total des produits financiers (V)				GP	26278	26535	
CHARGES FINANCIÈRES	Dotations financières aux amortissements et provisions *				QQ		
	Intérêts et charges assimilés (10)				GR	20100	
	Différences négatives de change				GS		
	Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				GT		
Total des charges financières (VI)				GU	9095	20100	
2 - RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)				GV	17183	8435	
3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I - II + III - IV + V - VI)				GW	-128902	409286	

© 1995-2005 (voir bulletin n° 2002) - Tous droits réservés. Ce document est diffusé gratuitement sous réserve de la mention de la source n° 3042



N° 15947 * 14

④

COMPTES DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (Suite)

DGFIP N° 2053 2012

(Intégrer DGFIP)

Formulaire obligatoire (article 54 A
du Code général des impôts)1^{er} EXEMPLAIRE DESTINÉ À L'ADMINISTRATION

Designation de l'entreprise: APPOLONIA		Néant <input type="checkbox"/> *	
		Exercice N	Exercice N - 1
PRODUITS EXCEPTIONNELS	Produits exceptionnels sur opérations de gestion	HA 6089	114313
	Produits exceptionnels sur opérations en capital *	HB 10515	6998
	Reprises sur provisions et transferts de charges	HC	
	Total des produits exceptionnels (7) (VII)	HD 16604	121210
CHARGES EXCEPTIONNELLES	Charges exceptionnelles sur opérations de gestion (6 bis)	HE 8028	57104
	Charges exceptionnelles sur opérations en capital *	HF 5785	5817
	Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	HG	
	Total des charges exceptionnelles (7) (VIII)	HI 13813	62921
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)		II 2791	58290
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (IX)		IJ 34257	77706
Impôts sur les bénéfices * (X)		IK -8006	180539
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)		IL 14717112	17020329
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)		IM 14789473	16810988
5 - BÉNÉFICE OU PERTE (Total des produits - total des charges)		IN -72361	209341
(1)	Dont produits nets partiels sur opérations à long terme	IO	
(2)	Dont { produits de locations immobilières	IP	
	{ produits d'exploitation afférents à des exercices antérieurs (à détailler au (8) ci-dessous)	IQ	
(3)	Dont { - Crédit-bail mobilier *	IR	
	{ - Crédit-bail immobilier	IS	
(4)	Dont charges d'exploitation afférentes à des exercices antérieurs (à détailler au (8) ci-dessous)	IT	
(5)	Dont produits concernant les entreprises liées	IU	
(6)	Dont intérêts concernant les entreprises liées	IV	14186
(6a)	Dont dons faits aux organismes d'intérêt général (art. 238 bis du C.G.I.)	IX	
(9)	Dont transferts de charges	A1 77482	26954
(10)	Dont cotisations personnelles de l'exploitant (13)	A2	
(11)	Dont redevances pour concessions de brevets, de licences (produits)	A3	
(12)	Dont redevances pour concessions de brevets, de licences (charges)	A4	23
(13)	Dont primes et cotisations complémentaires personnelles : facultatives A6 obligatoires A9		
(7)	Détail des produits et charges exceptionnels (Si le nombre de lignes est insuffisant, reproduire le cadre (7) et le joindre en annexe) :	Exercice N	
		Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels
		5785	10514
		471	6089
		1824	
		5732	
(8)	Détail des produits et charges sur exercices antérieurs :	Exercice N	
		Charges antérieures	Produits antérieurs

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2052.

N° 2053 - I.M.F.R. AREA (E.N.47) (01/04/11) - 2012 (01/06/01) (01) - Form 2012 - (10/10)

RENVOIS

Étape 1 - Toujours simplifier les états financiers comme suit et regrouper certaines rubriques entre elles

ACTIF	BILAN (en K€)		PASSIF
Immobilisations	797	Capital	518
Amortissements	- 639	Réserves	816
Immos. Nettes	158		
Stocks	288	Résultat	- 72
Clients	3 001	Emprunts	500
Dépréciation	- 59	Provisions	8
Clients nets	2 942		
Autres créances	479	Dettes exploitation	2 465
Banque	368		
Total	4 235	Total	4 235

Charges	Résultat	Produits
Achats MP	4 680	
Δ Stocks	+ 82	Ventes
Consommation =	4 762	14 674
Services Extérieurs	6657	
Salaires + charges	3 295	
Ch. Financières		
Dot. Amortissements	79	
Dotations Provisions	26	
Total	14 820	Total
		14 674
D'où résultat exploitation : - 146		

Explications

Pour permettre l'analyse, il faut regrouper entre elles certaines rubriques figurant sur la liasse. Il faut accepter aussi certaines imprécisions de manière à travailler avec de grandes masses.

Ainsi le CA réel ne correspond pas tout à fait à celui présenté : 14 518 au lieu des 14 674... De même, les immobilisations financières, d'un faible montant, ont été intégrées aux immobilisations amortissables, mais cela ne met nullement en cause la validité de l'analyse.

Explication de certains postes :

- autres créances: $479 = 428$ (autres créances) + 51 (charges constatées d'avance)
- banque = $368 = 369$ (disponibilités) + 3 (titres) - 4 (découvert, ligne EH du passif)
- réserves = $816 = 52 + 86 + 274 + 404$
- emprunts = $500 = 504$ ligne DU - 4, découvert
- dettes d'exploitation = $2465 = 1521 + 897 + 47$
- salaires = $3295 = 2210 + 923 + 162$ (il s'agit de taxes calculées sur la masse salariale)

Par ailleurs il faut parer aux pièges classiques qui peuvent fausser la lecture d'un bilan :

- La valeur nette des immobilisations correspond-elle à la juste valeur des immobilisations ?
- Les risques de non-paiement clients et les provisions en général ont-ils été correctement évalués ?
- Les charges calculées (dotations aux amortissements en particulier) correspondent-elles à la réalité économique?... Ce n'est pas le cas, nous l'avons vu, lorsque le taux de vieillissement des immobilisations est supérieur à 70 %. Etc.

Étape 2 - Établissement des ratios élémentaires qui enrichiront l'analyse financière proprement dite

Ratios	Mode de calcul	Objectifs
Rentabilité financière lissée sur 2 ans	Résultat/Capital $((209 - 72)/2)/518 = 13,22 \%$	> à 10%
Rentabilité commerciale	Résultat exploitation/Chiffre d'Affaires $= - 146/14\ 674 = - 1 \%$	> à 5 à 20% selon secteurs
Taux de vieillissement des immobilisations	Amortissements/Immos brutes $639/797 = 80\%$	< à 60%
Vitesse d'écoulement des stocks	$360/(\text{consommation}/\text{stock})$ $360/(4\ 762/288) = 22 \text{ jours}$	> à mais < à
Vitesse d'encaissements des clients	$360/(\text{CA.HT}/\text{créancesclients})$ $360/(14\ 674/(3\ 001/1,2)) = 62 \text{ jours}$	< à 60j
Vitesse de règlement aux fournisseurs	$360/(\text{charges externes}/\text{dettes exploitation})$ $360/(4680 + 6657)/(2\ 465/1,2)) = 65 \text{ jours}$	> à 30 jours, mais < à 60 jours
Taux de BFR	BFR exploitation/CA $(288+2\ 942 - 2\ 465)/14\ 674 = 5,2\%$	Le + faible possible
Capacité d'emprunt	Capitaux propres - Emprunts $(518 + 816 - 72) - 500 = 762$	0
Indépendance financière	Capitaux propres/Emprunts $1\ 262/500 = 2,5$	> à 1
Capacité de remboursement des dettes	Emprunts/CAF $500/- 41 \text{ (hors ch.fi)} = \text{pas de capacité de remboursement}$	< à 3 ou 4

Étape 3 - Lecture ordonnée des états

En préalable, petite réflexion sur les trois indicateurs privilégiés de tout chef d'entreprise.

D'une année (d'un mois ?) sur l'autre, quel type de nouvelle peut réjouir le plus un chef d'entreprise ?

1. On lui apprend que le CA a augmenté de 10 %, passant de 100 à 110.
2. Parallèlement, les charges n'ont augmenté que de 9 %, passant de 90 à 98,1.

Ce qui donne une augmentation du résultat de 10 à 11,9 soit de 19 % !

Ceci est illustré par le petit tableau ci-dessous :

	N - 1		N
CA	100	+ 10 %	110
Charges	90	+ 9 %	98,1
Résultat	10		11,9...en augmentation de 19 %!

3. Les clients qui réglait à 60 jours payent maintenant à 45 jours.

Les fournisseurs que l'on payait à 30 jours sont maintenant payés à 45 jours, ces deux facteurs améliorant fortement le BFR.

En résumé, on l'a compris les trois préoccupations majeures concernent donc :

- le chiffre d'affaires qui mesure la bonne adéquation de l'entreprise avec son marché ;
- le résultat qui mesure la performance de l'entreprise ;
- la trésorerie.

1. Examen du CA

a. CA interne

Le CA est passé de 16872 K à 14674 K, soit une diminution de 13 %.

Est-ce dû :

1. À la conjoncture ?
2. À la perte de marchés ?

On espérera que la réponse est « perte de marchés », car là au moins il y a des actions possibles.

b. CA externe

Cette information est lue ligne CU de la liasse et correspond au poste « titres de participations », lequel figure pour 38 557.

Si ce poste représente un montant équivalent ou supérieur aux investissements internes de la société (ici : $81 + 330 + 346 = 757$), il vaut mieux raisonner avec les comptes consolidés de la société. Ce qui n'est donc pas le cas ici.

Cela signifie en effet que l'entreprise possède des investissements à l'extérieur aussi importants que ceux qu'elle détient chez elle.

Rappelons en effet que l'acquisition de titres correspond à une participation dans le capital d'autres sociétés et que le capital est fait pour financer des investissements.

2. Étude du résultat

L'étude du résultat est capitale car le résultat est l'indicateur type de performance de l'entreprise.

C'est aussi un indicateur intéressant car il ne peut pas être « trop arrangé » à la différence de beaucoup d'autres comptes.

Exemple: si on veut « arranger » la banque (qui est de 368) on pourrait demander aux actionnaires d'apporter le 30 décembre 1000 en compte courant, remboursés le 2 janvier suivant: la banque apparaîtra alors pour 1368 au 31 décembre, date d'arrêté des comptes.

On pourrait continuer ainsi avec beaucoup d'autres comptes... Sauf avec le résultat qui est la différence entre les ventes et les charges; on ne peut trafiquer les ventes: elles ont eu lieu ou pas, aucun arrangement à leur niveau n'est possible.

a. Est-il positif?

Non, il est de - 72... C'est un peu fâcheux, on ne peut rien ajouter!

b. Est-il en croissance?

Non encore, car il passe de + 209 à - 72: il semble que l'on rentre dans un tunnel négatif

Nota: évidemment on aurait préféré que les résultats successifs aient été de - 72 puis + 209!

Le montant limité de la perte empêche néanmoins de tirer de réelles conclusions.

c. Est-il lié à l'exploitation?

Malheureusement oui: on aurait préféré que ce ne soit pas le cas et que les - 72 soient le fait d'événements exceptionnels par nature non reproductibles.

Le résultat d'exploitation c'est-à-dire « métier » est de - 146 (alors qu'il était de + 402 l'année précédente : c'est assez inquiétant... Mais est-ce grave ?

Non, car ce résultat de - 146 représente 1 % seulement du CA qui est de 14 674.

Autrement dit, une marge négative de - 1 % se récupère, au besoin avec de petites économies. On considère généralement que le seuil à ne pas dépasser est de - 10 %, montant au-delà duquel il faut sérieusement envisager d'arrêter l'activité.

Nota : on observe dans le tableau des ratios que le taux de vieillissement des immobilisations est de 80 %... Ce qui signifie que nombre d'immobilisations sont déjà amorties et ne participent donc plus au calcul comptable de la dotation annuelle.

Les 79 de dotation sont donc économiquement largement sous-estimés ; en fait après information auprès de la société, on a appris que la durée moyenne de vie des immobilisations était de 6 ans : donc la dotation standard aurait dû être de : $797 \times 1/6 = 133$; soit un écart de 54 avec la dotation comptable !

En d'autres termes le résultat d'exploitation « retraité » est de : $- 146 - 54 = - 200$!

Nous ne ferons pas les analyses ultérieures avec ce résultat retraité, par simplification, mais il est bon d'avoir conscience de ce retraitement.

d. Comment l'améliorer ? Que s'est-il passé ?

- Augmenter le CA à charges constantes : est-ce possible ? Bien entendu c'est la solution idéale car elle est dynamique.
- Sinon diminuer les charges et tout particulièrement celles qui n'ont pas d'effet direct sur le CA (charges de certaines fonctions support ?) : c'est une décision de repli à ne mettre en place que contraint et forcé, dès lors que la gestion des charges était déjà bien assumée !
- Mettre en place une comptabilité analytique qui révélera peut-être que notre marge négative de - 1 % est la pondération des marges de trois de nos produits dont les marges respectives sont de + 12 %, - 7 % et 3 % ; à l'évidence il faut probablement arrêter l'activité du produit dont la marge est de - 7 % et qui pénalise toute la société !
- Et surtout établir un tableau comparatif entre l'année N et N-1 pour comprendre comment on est passé de + 402 à - 146.

	Année N		Année N-1	
Ventes	14 674	100%	16 872	100%
Achats MP	4.680		5 299	
Δ.Stocks	+ 82		- 111	
Consommation	4 762	32%	5 188	31%
Services extérieurs	6 657	45%	7 656	45%
Salaires + charges	3 295	22%	3 096	18%
Ch. financières				
Etc.				
Dot. Amortissements	79			
Dotation. Provisions	26			
TOTAL	14 820		14 674	
D'où résultat d'exploitation =	- 146		402	

Il s'agit de comprendre comment le résultat a pu passer de + 402 à - 146, soit baisser de 548!

Une analyse rapide de ces chiffres permet de conclure ceci :

- Influence de la baisse du CA: (52 sur les 548): le CA a baissé de 13 % (en effet il est passé de 16872 à 14674): on aurait pu logiquement attendre donc une baisse du résultat de 13 % de 402, soit de 52.

Nota: on part, bien entendu du principe que les charges sont variables, c'est-à-dire quelles varient proportionnellement au CA: certaines varient à l'unité près (la consommation de matières premières, les commissions des représentants, l'énergie consommée pour les machines...), certaines varient par palier (masse salariale, frais de loyers, etc.).

On est encore loin d'avoir expliqué la baisse totale de 548!

- Influence des charges: on voit que la plupart des charges ont suivi, à peu près, cette baisse d'activité, puisque leur pourcentage par rapport au CA reste constant: c'est le cas pour la consommation de MP dont la proportion par rapport au CA avoisine 32 % et 31 %, ainsi que pour les services extérieurs dont les taux restent à 45 %... Mais ça n'est pas du tout le cas des salaires dont le taux passe de 18 % à 22 %!

Les salaires seraient-ils le facteur explicatif majeur de l'écart ?

Oui, car si on avait conservé en N le pourcentage de 18 % de N-1, les salaires N auraient été de: $14674 \times 18 \% = 2641$, au lieu de 3295, soit un écart de 653!

Que s'est-il probablement passé (que les faits doivent confirmer) ?

On pensait, suite à la bonne année N-1 (+ 13 % de CA par rapport à N et résultat positif de + 209), se développer légèrement, d'où une petite augmentation de la masse salariale: or, c'est le contraire qui s'est produit, avec vraisemblablement une perte de contrats (CA en baisse de 13 %).

On sait bien que l'on ne peut pas répercuter immédiatement sur les charges une diminution d'activité: il y a une inertie sur la baisse des charges qui n'existe pas sur les produits (on peut arrêter du jour au lendemain la vente d'un produit non rentable, mais on ne peut pas diminuer les charges liées à ce produit aussi rapidement!).

Nota: cela peut-être aussi lié à d'autres causes: l'entreprise a dû baisser ses prix de vente en raison de la concurrence... Donc l'activité en elle-même n'a pas baissé, d'où ce maintien des salaires.

Conclusion: pour améliorer le résultat il semblerait que la solution soit dans la réduction drastique de la Masse Salariale. Il faut envisager différentes solutions:

- mobilité du personnel;
- plan de licenciement;
- réduction de primes s'il y en a, etc.;
- délocalisation en Roumanie pour bénéficier d'un salaire horaire moyen 70 % plus faible.

e. Rentabilité commerciale et financière

- La rentabilité commerciale est de - 1 %: cela signifie qu'à chaque fois que l'on vend un produit 100, il nous coûte 101: c'est gérable, mais il faut trouver des zones de réduction des coûts (salaires, comme indiqué au paragraphe précédent).
- La rentabilité financière est négative, puisque le résultat est de - 72; mais comme le résultat est proche de 0 et représente moins de 1 % du CA, ce chiffre est à relativiser.

C'est la raison pour laquelle un lissage sur deux ans (voir tableau) qui donne une rentabilité annuelle lissée de 13,22 % paraît plus pertinent; ce taux est

acceptable pour des actionnaires... On n'est peut-être pas encore menacé d'une délocalisation.

Nota : il faut, d'une manière générale, être très prudent lorsque l'on analyse des marges, telles le résultat, car dans les zones de 0 les variations peuvent être très amplifiées. Le petit exemple ci-dessous le montrera :

	Année 2012	Année 2013	Variation
CA	100	101	+ 1 %
Charges	99	99	0 %
Résultat	1	2	100 %

En fait l'activité, ici, est restée stable (CA et charges stables) et pourtant le résultat a augmenté de + 100 %, ce qui paraît considérable. Bien entendu la communication financière s'étendra sur cette augmentation de + 100 % plutôt que sur celle de + 1 % du CA!

3. Analyse de la trésorerie et de l'équilibre financier

La trésorerie est pour le moment confortable et permet d'assurer les échéances immédiates de renouvellement d'investissement: néanmoins le fort taux de vieillissement des immobilisations (80 %) pourrait inquiéter, car il signifie probablement que de grosses sorties financières auront lieu pour remettre le parc progressivement à neuf!

Par ailleurs quelle est la politique de l'entreprise vis-à-vis des réserves? A-t-on prévu de les distribuer bientôt? Dans ce cas le disponible actuel est incontestablement insuffisant.

a. La banque « idéale » ? En banque on doit avoir l'argent nécessaire

- au renouvellement d'une tranche d'investissement: soit 79 qui correspond à la dotation annuelle ;
- au paiement des actionnaires : soit 816 (réserves accumulées) – 72 (résultat de l'année) = 744.

La banque idéale devrait être de $79 + 744 = 823$

alors qu'elle est de 368

Il manque : **455**

b. Explication de l'écart banque idéale/banque réelle

Calculons tout d'abord le BFR = BFR exploitation + BFR hors exploitation :

BFR exploitation = stock : 288 + clients : 2942 – dettes exploitation : 2465 = 765

BFR hors exploitation = autres créances : 479 – dettes probables (provisions de 8) = 471

Le BFR total est donc de : 765 + 471 = 1236 et il traduit l'inconvénient qu'à créé le crédit sur la trésorerie.

Rappelons la formule de base des CP idéaux qui ont dû être amenés au fur et à mesure du développement de l'entreprise pour arriver jusqu'à ce qu'elle soit considérée comme en rythme de croisière :

CP idéaux = Bel + BFR – (amortissements pratiqués – dotation) = 1473
 = 797 + 1236 – (639 – 79 = 560)

Les CP réels sont de 518 (capital) + 500 (emprunts) = 1018
 Écart = **455**

(Correspondant à ce qu'il manque en banque!)

On comprend clairement pourquoi on n'a pas suffisamment de trésorerie ; c'est parce que les CP sont insuffisants.

c. Comment avoir la banque idéale : où trouver l'argent manquant ?

Bien entendu les actionnaires diront que ce n'est pas de leur faute et que les CP avaient été calibrés par rapport à une certaine vitesse d'encaissement/décaissement.

Toujours est-il qu'il faut trouver les 455 manquants : comment ?

On calculera le FR = CP (518 + 500) + résultat (- 72) + réserves (+ 816) – immobilisations nettes (158) = 1604.

Puis on cherchera à agir sur les composantes de l'équation FR – BFR = trésorerie (1604 – 1236 = 368).

Pour améliorer la trésorerie, on constate qu'il suffit de diminuer le BFR ou bien d'augmenter le FR.

1. Actions sur BFR en priorité :

- Accélérer les rentrées clients : dans le tableau des ratios on voit qu'ils payent à 62 jours. On comparera cette vitesse à celle observée dans le même secteur d'activité (soit une vitesse moyenne de 55 jours).

Si l'on se donne cet objectif de gagner $62 - 55 = 7$ jours de vitesse, cela signifiera qu'il y a 7 jours de CA encaissé en mieux : cela aura un effet bénéfique sur la trésorerie de $14\,674 \text{ (CA)} \times 7/360 = 285$ récupérés sur les 455 à trouver !

- Réduire le stock de MP qui est de 288K€ avec vitesse d'écoulement de 22 jours ; si l'on arrive à limiter le stock à 12 jours, le gain de $22 - 12 = 10$ rapportera : $288 \times 10/22 = 131$ récupérés sur les 455 à trouver.
- Retarder les règlements aux fournisseurs ? Non, ce n'est pas possible, on les paye à 65 jours... au-delà de ce que la loi autorise (ne pas dépasser 60 jours).

Nota : il convient de savoir que les banquiers sont très sensibles au suivi de ce ratio.

En effet, toute augmentation significative de cette vitesse (exemple : si ces 65 jours passent à 68, 70, 80...) peut inquiéter un partenaire de l'entreprise, car c'est le signe avant-coureur type d'un dépôt de bilan : si cette vitesse croît c'est peut-être parce que l'entreprise a du mal à payer ses dettes.

Ne l'oublions pas, même si le résultat est un indicateur majeur, une entreprise ne meurt pas parce que son résultat est négatif mais parce qu'elle ne peut plus payer ses dettes.

À ce niveau, on a récupéré : $285 + 131 = 416$... Reste encore un peu à trouver !

2. Action sur le FR = CP – IMMOS nettes ; pour augmenter le FR il suffit :

- De diminuer les immobilisations nettes : cession d'immobilisations non stratégiques, recours à la location longue durée ou au crédit-bail plutôt qu'à l'investissement, etc.
- D'augmenter les Capitaux Permanents en ayant recours à :
 - L'emprunt : possible, mais pas évident car l'entreprise est moyennement saine : un banquier sera néanmoins disposé à prêter si l'entreprise présente un plan de réorganisation convaincant. Un banquier expliquera ceci : « Vos emprunts sont déjà de 500 et vous sollicitez 455 (mettons-nous dans l'hypothèse la plus défavorable). Actionnaires, partagez cet effort avec nous en capitalisant vos réserves a minima de la moitié de ces 455 et nous, nous prêterons le reste (soit $455/2 = 227,5$)... Mais attention, votre niveau d'emprunt total sera alors voisin de 727,5 et la sécurité veut que celui-ci ne dépasse pas 3 fois votre CAF (Capacité

d'AutoFinancement) qui est voisine de 0. En conclusion confirmez-nous les mesures que vous allez prendre pour que votre CAF atteigne au moins $727,5/3 = 240$ environ.

- Délocalisation pour baisser la masse salariale ?
- Nouveaux marchés en perspectives ?
- Limitation drastique des frais des services support ?
- Augmentation de capital (mais en dernier ressort !).

Nota: en fait, le taux de rentabilité calculé lors du point 2 (13,22 %) doit être retraité à la lumière du fait qu'il manque 455; c'est donc un taux de rentabilité « apparent ».

Le nouveau taux de rentabilité « réel » lissé est de $[(209 - 72)/2]/(518 + 455) = 7\%$!

Conclusion sur cette situation

Une situation un peu inquiétante pour plusieurs raisons :

- Un CA en baisse de 13 % : que s'est-il passé ?
- Un parc d'immobilisations vieux de 80 % qu'il faudra renouveler en partie ;
- Une masse salariale trop élevée.

Néanmoins certains points sont assez positifs :

- des marges de manœuvre existent pour améliorer la trésorerie ;
- l'entreprise dispose encore d'une bonne capacité d'endettement ;
- le BFR est raisonnable.

En définitive, le point le plus important à cerner est la cause de la diminution du CA.

Comme on le voit, dans une entreprise certains aspects sont positifs, d'autres négatifs : on a donc cherché à modéliser sous forme de score la situation des entreprises.

L'idée est de trouver une formule qui donne une note (un score) à l'entreprise, et qui permet, en gros, de savoir si elle est saine ou pas. Ce score permet de compléter et de conforter au besoin une analyse.

Examinons succinctement cette notion de score :

Définition : combinaison discriminante de ratios permettant d'apprécier la probabilité de défaillance d'une société.

Fonction score AFDCC2 : s'appuie sur 15 ratios liés surtout à l'indépendance financière, l'EBE, le CA et sa variation, les frais financiers, le BFR, la liquidité générale, la rentabilité économique.

Fonction score de la Banque de France :

$$100Z = - 1,255R1 + 2,003R2 - 0,824R3 + 5,221R4 - 0,689R5 - 1,164R6 + 0,706R7 + 1,408R8 - 85,54$$

- avec R1 : frais financiers/EBE
- R2 : ressources stables/capitaux investis
- R3 : CAF/endettement global
- R4 : EBE/CA
- R5 : dettes commerciales/achats
- R6 : taux de croissance VA
- R7 : créances commerciales/CA TTC
- R8 : investissements/VA

Si $Z > 0,125$ entreprise normale, si $- 0,25 < Z < 0,125$: entreprise en zone d'incertitude, si $Z < - 0,25$: forte probabilité de défaillance.

Fonction score « industrie » :

$$Z = + 24 R1 + 22R2 + 16R3 - 87R4 - 10R5$$

- avec R1 = EBE/endettement global
- R2 = Capitaux Permanents/Total bilan
- R3 = (Réalisable + disponible)/Total bilan
- R4 = Charges financières/CA
- R5 = frais personnel/VA

Ces fonctions « score » sont utiles lorsqu'il s'agit de traiter rapidement un grand nombre de situations d'entreprises, mais elle ne sauraient se substituer à une analyse en profondeur comme cela vient être fait.

3^E PARTIE

COMPTABILITÉ ANALYTIQUE ET CONTRÔLE DE GESTION

CHAPITRE 12

COMPTABILITÉ ANALYTIQUE

Le taux de rentabilité = Résultat/Capital.

Comme nous l'avons vu, pour améliorer ce taux, soit on cherche à réduire le dénominateur, c'est-à-dire le « capital » : c'est le rôle de la gestion financière, soit on cherche à : augmenter le numérateur : c'est, entre autres, une des voies qu'explore la gestion analytique, qui consiste à « analyser » le résultat, à le « découper » pour l'optimiser.

12.1 - La démarche analytique

Reprenons donc l'exemple de la petite entreprise industrielle de fabrication et de commercialisation de meubles (tables, chaises, porte-manteaux, etc.) qui a été créée avec un capital de 5 000 K€ et qui a servi à construire l'architecture comptable de l'entreprise. Le bilan de fin d'année de cette entreprise figure page 49 et fait apparaître un résultat final annuel de 600.

Ces meubles correspondent à trois types de produits, nous l'avons vu : des tables (produit A), des chaises (produit B) et des porte-manteaux (produit C).

Observons le résultat de fin janvier: il a été de 100 et correspondait aux opérations 7, 8 et 9 que l'on peut schématiser ainsi:

Ventes = 1 000 (opération 7)

Charges = 900 (opérations 8 et 9)

Résultat = 100

Quelle sera la démarche pour améliorer le résultat et tenter de le faire passer à 110, 120 et plus ?

On essaiera de savoir, si parmi les trois produits, il en existe qui font perdre beaucoup d'argent à l'entreprise, auquel cas on les supprimera. Pour ce faire on établira un tableau :

- On isolera les ventes liées à A (tables), B (chaises), C (porte-manteaux); cela se fera sans problème au vu des factures de ventes. Soit ventes A = 500, ventes B = 300 et ventes C = 200.
- On isolera ensuite parmi l'ensemble des charges de 900 celles que l'on peut affecter « sans ambiguïté » à chacun des produits A, B et C. Exemples: les achats de MP bien entendu, mais aussi certains salaires, les commissions des représentants, les frais d'énergie des machines spécifiques pour la fabrication de A, B ou C, les factures de publicité qui vantent les qualités spécifiques de A, B ou C, etc. soit 500 de charges directes.
- On cherchera enfin à répartir « le moins mal possible » sur les trois produits A, B et C les charges générales de 400 (salaires des services support, fournitures, téléphone, EDF, loyers...) que l'on n'a pu affecter directement sur les produits.

Nous allons nous concentrer sur ce dernier point.

12.2 - Les cinq méthodes de répartition des charges indirectes

Répartition au prorata entre :

1. Le chiffre d'affaires (voir page ci-contre).

25 % des entreprises procèdent ainsi et surtout celles dont les produits vendus ont un mode de fonctionnement commercial et industriel comparable: c'est le cas des entreprises qui fabriquent et commercialisent des produits de beauté ou des voyages.

2. Les charges directes (voir ci-dessous)

30 % des entreprises procèdent ainsi et surtout celles dont les produits vendus ont un mode opératoire très différent (exemple: le BTP qui fabrique des bâtiments et des ponts, les entreprises qui vendent à la fois des produits finis et du conseil, etc.).

On peut par ailleurs valablement comprendre que rien ne ressemble plus à une charge indirecte qu'une charge directe quant à sa logique. Par exemple, si on dit que *Renault* fait de belles voitures (= charge indirecte), il n'est pas illogique de répartir cette charge au prorata des publicités spécifiques qui ont pu être faites sur les trois modèles de base de la gamme (Clio, Mégane et Espace).

Ce qui donnera les tableaux suivants :

Calcul du résultat par produit si :

1. Répartition des charges indirectes au prorata du CA

RUBRIQUES	TOTAUX	A (tables)	B (chaises)	C (porte-manteaux)
Produits	1000	500	300	200
Consommation MP + autres ch. directes	500	150	180	170
Charges indirectes	400	200 <i>(400 x 500/1000)</i>	120 <i>(400 x 300/1000)</i>	80 <i>(400 x 200/1000)</i>
RÉSULTAT <i>Taux / marge</i>	100 <i>10%</i>	150 <i>30%</i>	0 <i>0%</i>	-50 <i>-25%</i>

2. Répartition des charges indirectes au prorata des charges directes

RUBRIQUES	TOTAUX	A (tables)	B (chaises)	C (porte-manteaux)
Produits	1000	500	300	200
Consommation MP + autres ch. directes	500	150	180	170
Charges indirectes	400	120 <i>(400 x 150/500)</i>	144 <i>(400 x 180/500)</i>	136 <i>(400 x 170/500)</i>
RÉSULTAT <i>Taux / marge</i>	100 <i>10%</i>	230 <i>46%</i>	-24 <i>-8%</i>	-106 <i>-53%</i>

Conclusion : ces deux méthodes confirment que A est très rentable (marge commerciale de 30 % ou 46 %) et que le produit C est à arrêter! (marge de - 25 % ou - 53 %). Une interrogation se pose pour B.

3. Marge/charges directes (valeur ajoutée)

10 % des entreprises procèdent ainsi, en particulier les entreprises à forte valeur ajoutée, telles que les entreprises de services (Veolia).

4. L'absence de répartition, qui est une méthode en soi : certaines entreprises refusent l'idée de coût complet et ne veulent pas répartir ces charges indirectes.

Elles considèrent que le niveau d'analyse ne doit se faire que sur les marges/charges directes de chacun des produits, celles-ci devant couvrir le plus efficacement possible des charges indirectes générales que l'on ne peut, par définition, pas répartir!

Devant la difficulté de trouver la meilleure méthode le directeur convoquera les différents responsables de services et leur posera la question suivante :

« Quelle est selon vous la meilleure méthode pour répartir les 400 K€ de frais indirects, correspondant à des frais qu'il est impossible de répartir facilement sur les trois produits vendus A, B et C ? »

Réponse des différents responsables de service :

- commercial : mes représentants sont rémunérés au CA, mes frais de publicité sont liés au CA, de mon point de vue, il faudrait répartir au prorata du CA réalisé sur A, B et C ;
- expédition : de mon point de vue, la répartition devrait se faire au prorata du nombre de contrôles techniques avant envoi réalisés sur chaque produit ; en effet le produit A (tables) exige, à l'unité, dix fois plus de vérifications que tout autre produit ;
- atelier de production : pour moi la meilleure méthode serait la répartition au prorata de l'heure machine nécessaire pour la fabrication de chaque produit ;
- comptabilité : le produit C est vendu à l'unité alors que le produit A par ensemble de 100 ; on a à traiter beaucoup plus de factures de C que de A (alors que le CA de A est bien supérieur à celui de C). Or c'est le traitement des factures qui nous demande du temps ; par conséquent notre critère de répartition est le nombre de factures de A, B ou C traitées ;
- informatique - ressources humaines : aucune idée, nous ne sommes pas en relation avec les produits : nous travaillons pour les services.

Bref, chaque responsable a une idée, bien argumentée, mais différente...

D'où la méthode 5: la meilleure! Celle basée sur les activités ou services, examinée ci-après.

12.3 - La méthode basée sur les activités ou services

Autant il est impossible de répartir les charges indirectes sur les produits A, B et C, nous venons d'en parler précédemment, autant il est tout à fait possible de répartir les charges indirectes sur les différents services de l'entreprise, comme fait dans le tableau page suivante.

Nous avons vu, page précédente, que chaque responsable de service avait son avis sur le meilleur mode de répartition : la solution ?

Chaque responsable de service appliquera donc pour ses « propres » frais le critère (appelé unité d'œuvre ou U.O) qui lui paraît le plus approprié...

Et comme cela, tout le monde sera satisfait !

Nota : on voit là que les charges sont « indirectes » par rapport aux produits, mais sont « directes » par rapport aux services.

Présentation du tableau: les 400 de charges indirectes correspondent à diverses charges : salaires, EDF, téléphone, etc.

Un premier travail important consistera à répartir ces charges dans les différents services de l'entreprise ; c'est ce que l'on appelle la répartition primaire. Cette répartition se fait :

- par affectation, si l'on dispose de moyen de mesure des consommations de charges (postes de téléphone, compteur électrique ou compteur d'eau, bulletins de salaires...) ;
- par répartition, si l'on utilise des clés de répartition (répartition du loyer au prorata de la surface occupée par chaque service, répartition des dotations aux amortissements au prorata des effectifs ou des investissements de chaque service, etc.).

Nous voyons dans l'exemple ci-après que la répartition primaire des 400 s'est faite, on l'a supposé, sur six services selon les montants suivants : 30, 38, 78, 33, 127, 94.

Un deuxième travail consistera à transférer les centres auxiliaires qui n'ont aucun lien avec les produits, vers les centres principaux ; en effet, pour ces centres auxiliaires il n'y a pas d'unités d'œuvre possible, par définition. C'est ce que l'on appelle la répartition secondaire.

Cette répartition se fait selon des clés : nombre d'interventions pour le service informatique, effectifs pour le service RH.

Nota : une fois cette répartition effectuée il ne restera que les services principaux (ceux qui ont un lien avec les produits). Dans notre cas ils sont au nombre de quatre avec une répartition donnant les chiffres suivants : 80, 50, 150, 120.

Un dernier travail aura trait à la validation du choix des unités d'œuvre proposées par chaque service : rappelons qu'il s'agit d'indicateurs permettant de répartir le coût d'un service ou d'une entité sur des produits.

Cela aboutira au tableau ci-dessous :

Tableau de répartition primaire des charges indirectes

Comptes	Critères d'affectation	TOTAL	SERVICES AUXILIAIRES		SERVICES PRINCIPAUX			
			Informat.	RH	Commerc.	Compta.	Ateliers	Expédition
Salaires	Bulletin paie	200	16	15	40	15	65	49
EDF	Compteurs	25	3	1	2	1	13	5
Téléphone	Postes	40	4	3	15	3	8	7
Loyers	Surface	30	2	3	2	2	15	6
Fournitures	Bon sortie	30	1	7	4	5	3	10
Missions	Note de frais	20		3	10	1		6
Amortissements	Selon immo	55	4	6	5	6	23	11
etc.....								
TOTAL		400	30	38	78	33	127	94
Répartition Secondaire	Informat.		- 30	2	1	3	20	4
	RH			40	1	14	3	22
				- 40				
TOTAL		400			80	50	150	120
U.O des services principaux					CA	Nombre de factures*	Quantités produites*	Nombre de contrôles *
Nombre d' U.O relatives à :								
A					500	200	33 000	4 000
B					300	800	5 000	500
C					200	9 000	12 000	500
Total					1 000	10 000	50 000	5 000

Nota: certaines entreprises utilisent le concept de charges par destination dans leur tableau et non pas par nature, comme présenté ci-contre.

Ainsi ils auront, par exemple, (au lieu du poste « salaires » éventuellement un poste « personnel » dans lequel sont regroupés plusieurs comptes par nature (salaires + personnel intérimaire + frais de missions...)).

TESTEZ-VOUS : À partir du tableau de charges indirectes ci-contre, complétez le tableau ci-dessous.

RUBRIQUES	TOTAUX	A (tables)	B (chaises)	C (portemanteaux)
Produits	1000	500	300	200
Charges directes - consommation MP - autres ch.directes	500	150	180	170
Charges indirectes réparties au prorata du :				
C.A (service commercial)				
nombre factures clients (service comptabilité)				
nombre de prod. fabriqués (ateliers productifs)				
nombre contrôle qualité (service expédition)				
TOTAL CHARGES				
RÉSULTAT	+ 100			

Corrigé

Examinons le cas du service commercial. La répartition des charges indirectes sur ce service a été au total de 80.

L'unité d'œuvre du service est le Chiffre d'affaires (CA) ; il s'agit de l'avis, nous l'avons vu du responsable commercial... Encore faut-il valider la justesse de ce choix : on procède généralement par corrélation linéaire, c'est-à-dire que l'on vérifie que l'unité d'œuvre est bien le critère qui crée le coût du service.

Pour un service commercial il est vrai que l'on peut penser que c'est le niveau de CA qui crée l'importance du coût (ici : 80) du service. Plus le CA est important, plus les commissions des représentants le sont également, etc.

Revenons à notre tableau.

Comme le CA de A est de 500 par rapport à un total de CA de 1000, on a réparti sur A un montant égal à : $80 \times 500/1\ 000 = 40$.

Comme le CA de B est de 300 par rapport à un total de CA de 1000, on a réparti sur B un montant égal à : $80 \times 300/1\ 000 = 24$.

Comme le CA de C est de 200 par rapport à un total de CA de 1000, on a réparti sur C un montant égal à : $80 \times 200/1\ 000 = 16$.

Etc.

Nota : on voit dans nos calculs que les chiffres de 80 et 1 000 se répètent à chaque fois : il aurait été plus élégant, d'emblée d'adopter le multiplicateur $80/1\ 000 = 0,08$ aux montants respectifs de 500, 300 et 200.

Bien entendu, le même principe s'applique aux trois autres services. À chaque fois on répartit sur chaque produit A, B ou C le coût du service en proportion des unités d'œuvre consommées par chaque produit.

Conclusion :

- Contrairement à la répartition selon le CA ou les charges directes, le produit B ne suscite ici aucune interrogation : il est bien rentable. Cela s'explique, entre autres, parce que c'est un produit facile à expédier (peu de contrôles sont nécessaires).
- Bien entendu il est facile de comprendre que cette méthode 5 est la meilleure puisqu'elle prend en compte le fonctionnement propre à chaque service avec ses spécificités ; c'est également la méthode la plus « lourde », mais elle permet, outre une meilleure précision quant à la rentabilité de chaque produit, un suivi du coût de chaque service de la société.

Tableau corrigé : répartition des charges indirectes

RUBRIQUES	TOTAUX	A (tables)	B (chaises)	C (porte-manteaux)
Produits	1 000	500	300	200
Charges directes - consommation MP - autres ch.directes	500	150	180	170
Charges indirectes réparties au prorata du :				
C.A (service commercial)	80	40 <i>(80 x 500/1 000)</i>	24 <i>(80 x 300/1 000)</i>	16 <i>(80 x 200/1 000)</i>
nombre factures clients (service comptabilité)	50	1 <i>(50 x 200/10 000)</i>	4 <i>(50 x 800/10 000)</i>	45 <i>(50 x 9 000/10 000)</i>
nombre de prod. fabriqués (ateliers productifs)	150	99 <i>(150x 33 000/50 000)</i>	15 <i>(150x 5 000/50 000)</i>	36 <i>(150 x 12 000/50 000)</i>
nombre contrôle qualité (service expédition)	120	96 <i>(120 x 4 000/5 000)</i>	12 <i>(120x 500/5 000)</i>	12 <i>(100 x 500/5 000)</i>
TOTAL CHARGES	900	386	235	279
RÉSULTAT	100	114	65	-79

12.4 - Points clés

Charges directes

Charges imputables, sans ambiguïté, à un produit ou à un service.

Nota : une charge peut être à la fois directe par rapport à un service (le salaire du comptable est sans ambiguïté affectable au service comptable) et indirecte par rapport à un produit (le salaire du comptable ne peut pas être facilement réparti sur les différents produits vendus par l'entreprise).

Charge indirecte

Charge qui ne peut être facilement imputable à un produit: pour l'imputer malgré tout, on applique la technique des unités d'œuvre.

Charges incorporables

La plupart des charges de comptabilité générale sont « incorporées » dans la comptabilité analytique à l'exception de certaines: les provisions, les charges exceptionnelles telles les non-paiements clients ou amendes...

En effet on ne veut pas que ces charges faussent le résultat analytique « normal ».

Répartition primaire

Attribution des charges indirectes aux centres d'analyses :

- par affectation, si l'on dispose de moyens de mesure des consommations de charges par nature par les centres (postes de téléphone, compteur électrique, etc.);
- par répartition, si l'on utilise des clés de répartition.

Répartition secondaire

Transfert des centres auxiliaires vers les centres principaux.

Unités d'œuvre

Indicateurs permettant de répartir le coût d'un service ou d'une entité sur des produits. L'unité d'œuvre (UO) est l'unité de mesure de l'activité d'un centre d'analyses.

Le coût de l'unité d'œuvre sert notamment à imputer le coût d'un centre d'analyses aux coûts des produits ou des commandes. L'unité d'œuvre est généralement exprimée en unité de temps, sinon en une autre unité physique (kilo, m², effectifs).

Méthode ABC (Activity Based Costs)

Méthode basée sur les coûts consommés par les activités: selon cette méthode, ce ne sont pas les produits qui consomment des coûts, mais plutôt les activités.

Cette technique est privilégiée dans les grandes entreprises de services où l'objectif n'est pas tant la rentabilité des produits que l'optimisation de tous les moyens nécessaires à leur réalisation.

12.5 - Entraînez-vous

Nous proposons trois exercices d'application :

- le cas « Portcom », assez simple, pour bien fixer les données vues précédemment et introduire l'idée de stock et de consommation de MP avec la valorisation selon le « prix unitaire moyen pondéré » ou la technique « premier entré premier sorti » ;
- le cas « Mobilia », plus complet, qui fait intervenir les trois niveaux de coûts : achat, production et prix de revient ;
- un quizz de confirmation des connaissances.

Intérêt de ces exercices : appréhender les différents types de coûts.

Société Portcom

La société Portcom fabrique deux types d'ordinateurs portables P1 et P2.

Pour le mois de mai 2013 on dispose des informations suivantes :

- Stock initial de MP (composants, moules...): 900 unités à 10 € l'unité
- Stock initial de Produits Finis (PF) P1: 100 portables P1 à 400 €
- Stock initial de PF P2: 50 portables P2 à 500 €
- Achats de la période: 7 200 unités de MP à 10,50 € l'unité

On utilisera la technique PUMP pour la valorisation de la consommation de MP.

Cette méthode signifie que lorsque l'on sort du stock, « on le sort » dans un ensemble qui comprend à la fois le stock initial et les achats. Ainsi, ici, lorsque l'on consommera des MP on les sortira à un prix moyen de :

$$((900 \text{ unités} \times 10 \text{ €}) + (7\,200 \text{ unités} \times 10,50 \text{ €})) / (900 + 7\,200) = 10,4444$$

- Consommation de MP pour P1 en mai : 3 000 unités
- Consommation de MP pour P2 en mai : 4 100 unités
- Charges directes de main-d'œuvre : 50 000 pour P1
- Charges directes de main-d'œuvre : 80 000 pour P2
- Charges indirectes de production : 100 000 réparties, au prorata des charges directes de main-d'œuvre

On a fabriqué dans la période : 300 portables P1, 400 portables P2.

Pour les sorties de portables, c'est-à-dire les ventes, on applique la technique « premier entré/premier sorti ».

Cela signifie que pour le prix de revient des ventes, on commence par sortir les portables qui étaient en stock au début du mois, puis pour le complément on prend ceux fabriqués dans le mois.

En mai, on a vendu 250 P1 à 380 € et 420 P2 à 530 €.

Questions :

1. Déterminer le résultat de mai 2013 lié à P1 et P2 en complétant le tableau ci-contre.
2. Présenter le compte de résultat de la comptabilité générale en complétant le compte présenté ci-dessous.
3. Expliquer ce qui aurait dû être fait si l'on avait voulu appliquer la méthode avec les sections (ou services qui ont chacun une unité d'œuvre différente).

Ce tableau est présenté d'une manière analogue au « tableau corrigé » lié aux produits A, B et C traité p.189 auparavant. Seule petite différence dans le cas ci-dessous :

- on tient compte d'un stock initial de MP et de PF ;
- on a choisi de répartir les charges indirectes au prorata des charges directes et non pas selon l'unité d'œuvre de chaque service.

RUBRIQUES	PF1	PF2
1. Consommation MP		
2. Charges directes		
3. Charges indirectes		
Coût de production		
<i>Unités fabriquées</i>		
<i>Coût unitaire production</i>		
Ventes		
Prix de revient		
Résultats analytiques		

Résultat comptabilité générale

Achats MP :	Ventes PF :
Δ Stock MP* :	
Charges :	Δ Stock PF** :
(50 000 + 80 000 + 100 000)	

(idem que Comptabilité analytique)

Corrigé du cas Portcom

1. Coûts complets et résultats analytiques PF 1 et PF 2

RUBRIQUES	PF1	PF2
1. Consommation MP	31 333,33 <i>(3 000x10,4444)</i>	42 822,22 <i>(4 100x10,4444)</i>
2. Charges directes	50 000	80 000 Δ
3. Charges indirectes	38 461,54 <i>(10 000 x 50/130)</i>	61 538,46 <i>(10 000 x 80/130)</i>
Coût de production	119 794,87	184 360,68
<i>Unités fabriquées</i>	<i>300 P1</i>	<i>400 P2</i>
<i>Coût unitaire production</i>	<i>399,316</i>	<i>460,902</i>
Ventes	95 000 <i>(250 x 380)</i>	222 600 <i>(420 x 530)</i>
Prix de revient	99 897,4 <i>(100 x 400) + (150 x 399,316)</i>	195 533,74 <i>(50 x 500) + (370 x 460,902)</i>
Résultats analytiques	-4 897,40	+ 27 066,26
		+ 22 168,86

Extension possible de ce type d'exercice dans trois directions :

- au lieu de 3 produits finis, il y en a 10 ;
- au lieu d'une matière première (MP), il y en a une vingtaine ;
- au lieu de charges indirectes réparties selon 1 critère (ici au prorata des charges directes de main-d'œuvre), il y a 10 critères différents correspondant à 10 unités d'œuvre différentes choisies par des services.

2. Rapprochement comptabilité générale/comptabilité analytique

Achats MP :	75 600	Ventes PF :	317 600
Δ Stock MP* :	-1 444,44		
Charges :	230 000	Δ Stock PF** :	+ 8 724,46
(50 000 + 80 000 + 100 000)			
	304 155,56		326 324,46

+ 22 168,90 (idem que Comptabilité analytique)

* Stock INI MP : $900 \times 10 = 9\,000$

Stock Final MP : $(900 + 7\,200 - 7\,100) \times 10,4444 = 10\,444,4$
1 000

D'où stock Δ MP : 1 444,44

** Stock INI PF : $100 \times 400 + 50 \times 500 = 65\,000$

Stock final PF : $\{(100 + 300 - 250) \times 399,316\} + \{(50 + 400 - 420) \times 460,902\}$
 $= 59\,897,40 + 13\,827,06 = 73\,724,46$

D'où Δ Stock PF : 8 724,46

3. Si on avait voulu appliquer la méthode des sections homogènes

(ou services) il aurait fallu déterminer des « sections » dans lesquelles répartir les 100 000 de charges indirectes, chaque section déterminant sa « propre » unité d'œuvre... Ce qui aurait été plus précis que de considérer que l'unité d'œuvre générale correspondait uniquement aux charges directes de main-d'œuvre (comme dans notre exemple).

Société Mobilia

La société Mobilia commercialise trois modèles de chaises dont les chiffres d'affaires respectifs sont les suivants :

- modèle P = 300 000
- modèle R = 200 000
- modèle S = 250 000

Les frais d'approvisionnement ont concerné la matière M (bois : 280 quintaux) et la matière N (métal : 240 quintaux).

Les produits P.R.S. ont consommé, pour la période considérée, les unités d'œuvre suivantes dans les diverses sections :

- Section atelier A: P, 2 100 h; R, 1 400 h; S, 1 300 h
- Section atelier B: P, 2 200 h; R, 1 300 h; S, 1 500 h
- Section distribution: P, 300 unités; R, 200 unités; S, 250 unités
- Section administration: P, 300 unités; R, 200 unités; S, 250 unités

Pour calculer les divers coûts et prix de revient, nous disposons, en dehors des frais de sections à imputer, des données suivantes :

Sur les approvisionnements

	Matière M	Matière N
Quantités en stock au début du mois	420 q	260 q
Valeur du stock	123 400	70 100
Quantités achetées dans le mois	280 q	240 q
Prix d'achat	78 919,04	61 916,32

Sur les productions

	Produit P	Produit R	Produit S
Consommation de la matière M	140 q	120 q	60 q
Consommation de la matière N	100 q	90 q	60 q
Charges directes	32 829,70	29 664,60	8 861,80
Productions obtenues	800 unités	840 unités	120 unités

Sur la distribution des produits fabriqués

Quantités en stock au début du mois	200 unités	360 unités	40 unités
Valeur de ces stocks	42 885	55 560	29 345
Quantités vendues	700 unités	900 unités	130 unités
Charges directes de distribution	9 392,60	11 178,40	4 030,50

Sur l'administration

On considère que les frais de la section « administration » comprennent tous les frais administratifs (pas de charges directes administratives).

Par ailleurs, tout un ensemble de charges n'a pu être imputé directement aux produits; en revanche ces charges ont pu être imputées dans les services comme indiqué ci-dessous.

Tableau de répartition des charges indirectes

Frais indirects classés par nature	Montants	Sections auxiliaires			Sections principales				
		Entretien	Études	Financ.	Approv.	AtelierA	AtelierB	Distrib.	Admin.
1. Consommables	12 015	225				4 590	7 000		
2. Emballages	5 550							5 550	
3. Fournitures bur.	2 000	135				45	75	90	1 555
4. Frais personnel	112 980	4 650	10 560	1 050	1 800	29 070	44 550	2 000	18 000
5. Impôts taxes	1 800								1 800
6. Eau	450	30				225	150	30	15
7. Électricité	48 060	540	180		360	27 030	19 000	420	330
8. Chauffage	2 000	120	120		360	600	720	120	360
9. Loyers	6 000	158	315		945	1 060	1 090	945	788
10. Assurances	1 010	90	150		300	240	300	300	330
11. Transports/achats	1 800				1 800				
12. Transports/vtes	4 650							4 650	
13. Frais PTT	780								300
14. Frais gestion	4 000								4 000
15. Frais financiers	3 600			3 600					
16. Amortissements	8 000	300	150		75	3 075	3 050	600	450
TOTAUX par section	218 295	6 112,50	11 610	4 650	5 760	68 235	77 535	15 465	28 927,50
Répartition section entretien		-6 112,50	134,50		147	2 049	2 034	489	159
Répartition section études			11 044,50		558	3 017	6 066	587	616,50
Transfert section financement				4 650					4 650
Totaux des sections principales	218 295				6 465	74 301	86 635	16 541	34 353
Nature des unités d'oeuvre					Quintal	H de MOD	H de MOD	1 000	1 000
Nombre d'unités d'oeuvre					520 Q	4 800 H			
Coût de l'unité d'oeuvre					12,43	15,48			

Tableau à compléter (pour les trois dernières colonnes).

Questions :

1. Établir les coûts complets.
2. Faire le rapprochement avec la comptabilité générale.

Tableaux à compléter

a. Calcul des coûts d'achat des MP

	Matière M	Matière N
1. Prix d'achat		
2. Charges directes		
3. Charges indirectes		
Coût d'achat		

Calcul des prix unitaires de sortie des MP

	Matière M	Matière N
1. Stock initial		
2. Coût d'achat des entrées		
Total		
Prix unitaire		

b. Calcul des coûts de production

	Produit P	Produit R	Produit S
1. Consommation M			
Consommation N			
2. Charges directes			
3. Charges indirectes			
- section Atelier A			
- section Atelier B			
Total coût production			

Calcul des prix unitaires de sortie des produits finis

	Produit P	Produit R	Produit S
Stock initial			
Coût de production des entrées de PF			
Coût unitaire de sortie			

c. Calcul des prix de revient (coût complet)

	Produit P	Produit R	Produit S
1. Coût de sortie des unités vendues			
2. Charges directes			
3. Charges indirectes - section distribution - section administrat			
Prix de revient total			
PR unitaire			

d. Résultats par produit

	Produit P	Produit R	Produit S
Ventes			
Prix de revient			
Résultat / produit			
<i>Marge / produit</i>			

D'où résultat final de comptabilité analytique =

Or...

Charges	Résultat Comptabilité Générale		Produits
Achats MP		Ventes	
Δ Stock MP	*	Δ Stock PF	**
Coût d'achat des marchandises vendues			
Charges générales			
ch. dir. prod			
ch. dir. distr.			
ch. Indirectes			
TOTAL		TOTAL	

Soit un total de comptabilité générale de :

* Δ Stock MP :

** Δ Stock PF :

Corrigé du cas Mobilia

a. Calcul des coûts d'achat des MP

	Matière M	Matière N
1. Prix d'achat	(280q) 78 919,04	(240q) 61 916,32
2. Charges directes	-	-
3. Charges indirectes	3 480,96 (12,4 x 280)	2 983,68 (12,4 x 240)
Coût d'achat	280q 82 400	240q 64 900

Calcul des prix unitaires de sortie des MP

	Matière M	Matière N
1. Stock initial	(420q) 123 400	(260q) 70 100
2. Coût d'achat des entrées	(280q) 82 400	(240q) 64 900
Total	(700q) 205 800	(500q) 135 000
Prix unitaire	294 (205 800 / 700)	270 (135 000 / 270)

b. Calcul des coûts de production

	Produit P	Produit R	Produit S
1. Consommation M	41 160 <i>(140 x 294)</i>	35 280 <i>(120 x 294)</i>	17 640 <i>(60 x 294)</i>
Consommation N	27 000 <i>(100 x 270)</i>	24 300 <i>(90 x 270)</i>	16 200 <i>(60 x 270)</i>
2. Charges directes	32 829,70	29 664,60	8 861,80
3. Charges indirectes			
- section Atelier A	32 505,90 <i>(2 100 x 15,48)</i>	21 670,60 <i>(1 400 x 15,48)</i>	20 122,70 <i>(1 300 x 15,48)</i>
- section Atelier B	38 119,40 <i>(2 200 x 17,327)</i>	22 525,10 <i>(1 300 x 17,327)</i>	25 990,50 <i>(1 500 x 17,327)</i>
Total coût production	171 615 <i>(800 u produites)</i>	133 440,30 <i>(840 u produites)</i>	88 815 <i>(120 u produites)</i>

Calcul des prix unitaires de sortie des produits finis

	Produit P	Produit R	Produit S
Stock initial	42 885 <i>(200 u)</i>	55 560 <i>(360u)</i>	29 345 <i>(40u)</i>
Coût de production des entrées de PF	171 615 <i>(800 u)</i>	133 440 <i>(840u)</i>	88 815 <i>(120u)</i>
Coût unitaire de sortie	214,5 <i>(214 500 / 1000)</i>	157,5 <i>(189 000 / 1200)</i>	738,5 <i>(118 160 / 160)</i>

c. Calcul des prix de revient (coût complet)

	Produit P	Produit R	Produit S
1. Coût de sortie des unités vendues	150 150 <i>(700u x 214,50)</i>	141 750 <i>(900u x 157,50)</i>	96 005 <i>(130u x 738,50)</i>
2. Charges directes	9 392,60	11 178,40	4 030,50
3. Charges indirectes			
- section distribution	6 616,20 <i>(300 x 22,054)</i>	4 410,80 <i>(200 x 22,054)</i>	5 513,50 <i>(250 x 22,054)</i>
- section administrat	13 741,20 <i>(300 x 45,804)</i>	9 160,80 <i>(200 x 45,804)</i>	11 451 <i>(250 x 45,804)</i>
Prix de revient total	179 900	166 500	117 000
PR unitaire	257 <i>(179 900 / 700 u)</i>	185 <i>(166 500 / 900u)</i>	900 <i>(117 000 / 130u)</i>

d. Résultats par produit

	Produit P	Produit R	Produit S
Ventes	300 000	200 000	250 000
Prix de revient	179 900	166 500	117 000
Résultat / produit	120 100	33 500	133 000
<i>Marge / produit</i>	<i>40%</i>	<i>17%</i>	<i>53%</i>

D'où résultat final de comptabilité analytique : 286 600.

Or...

Charges	Résultat Comptabilité Générale	Produits	
Achats MP (78 919,04 + 61 916,32)	140 835,36	Ventes	750 000
Δ Stock MP	+ 14 280*	Δ Stock PF	5 965**
Coût d'achat des marchandises vendues	155 115,36		
Charges générales	314 252,60		
ch. dir. prod	71 356,10		
ch. dir. distr.	24 601,50		
ch. Indirectes	218 295		
TOTAL	469 367,96	TOTAL	755 965

Soit un total de comptabilité générale de : 286 597,04

* Δ Stock MP : stock initial (123 400 + 70 100 = 193 500) - stock final
 $\{(420q+280q-320q) \times 294 = 111\ 720\} + \{(260q+240q-250q) \times 270 = 67\ 500\}$

** Δ Stock PF : stock initial (42 885 + 55 560 + 29 345 = 127 790) - stock final
 $\{(200u + 800u - 700u \text{ de P}) \times 214,5 = 64\ 350\} + \{(360u + 840u - 900u \text{ de R}) \times 157,5 = 47\ 250\} + \{(40u + 120u - 130u) \times 738,5 = 22\ 155\}$

Quizz comptabilité analytique

Nota : une seule bonne réponse possible par question.

1. Les charges directes sont :

- des charges fixes
- des charges variables
- des charges directement imputables à un produit

2. Le coût d'acquisition correspond :

- au coût de revient
- au coût d'achat
- au coût d'achat majoré des coûts accessoires (transport...)

3. La comptabilité analytique est :

- régie par le plan comptable général
- interne à chaque entreprise
- obligatoire fiscalement

4. L'amortissement des bâtiments est :

- une charge fixe directe
- une charge variable indirecte
- une charge fixe indirecte

5. Les charges variables :

- varient en fonction du résultat
- sont proportionnelles à l'activité
- sont proportionnelles aux effectifs

6. Dans la méthode des coûts complets :

- les charges directes sont réparties au prorata du chiffre d'affaires
- les charges indirectes sont réparties dans les sections
- les charges directes sont ventilées d'emblée dans les sections

7. Une société a un CA de 1 000 €, des charges variables de 500 € et des charges fixes de 1 000 €. Son seuil de rentabilité est de :

- 1 300 €
- 1 500 €
- 2 000 €

8. Les charges fixes sont :

- des charges variables, mais par palier
- des charges qui ne bougent pas, quelle que soit l'activité
- des charges qui augmentent avec l'activité

9. Certaines charges existant en comptabilité générale ne sont pas prises en compte en comptabilité analytique : on les appelle charges non incorporables ; il peut s'agir :

- de fournitures de bureau
- de créances irrécouvrables
- de dotations aux amortissements

10. L'intérêt des coûts standards est de :

- pouvoir organiser le contrôle budget/réalisé avec calcul d'écarts
- permettre à l'entreprise d'effectuer sa comptabilité
- permettre le calcul de ratios de gestion

11. La comptabilité analytique est un outil de gestion :

- fondé sur le calcul des coûts
- imposé pour des raisons fiscales
- lié directement à la comptabilité générale

12. Une unité d'œuvre (UO) ou unité d'activité (UA) permet :

- de répartir des charges directes sur des activités
- d'imputer le coût d'un centre d'analyses aux coûts produits ou prestations
- de calculer la rentabilité d'une activité

13. Le coût marginal est :

- toujours < au coût moyen
- toujours > au coût moyen
- toujours = au coût moyen

14. Les charges indirectes d'amortissement sont généralement ventilées dans les sections ou services au prorata :

- des effectifs
- des immobilisations
- des frais de maintenance

15. Les frais de loyers sont habituellement ventilés dans les services au prorata :

- des effectifs
- du volume
- de la surface

16. L'intérêt de mettre en place une comptabilité analytique est de pouvoir :

- obtenir des résultats par produit ou par branche
- calculer le prix de revient des stocks de matières premières en fin d'année
- satisfaire aux obligations des commissaires aux comptes

17. Pour faire une table, les standards disent qu'il faut 4 kg de bois à 3 € le kg et 10 minutes de travail pour une personne payée 12 €/heure, hors charges sociales. Les charges sociales représentent 50 % du salaire. Le prix standard de la table est de :

- 13 €
- 15 €
- 20 €

18. Une entreprise propose trois prestations avec un chiffre d'affaires différent ; on veut répartir des charges indirectes sur ces prestations ; *a priori* là cela se fera :

- 1/3 sur chaque prestation
- au prorata du CA
- au prorata des effectifs concernés par ces prestations

19. La méthode ABC (Activity Based Cost), dite par activité :

- permet de travailler sur des produits ou des prestations en particulier
- permet de travailler sur les processus et les tâches
- est une méthode réservée surtout aux grandes entreprises industrielles

20. L'abonnement de certaines charges d'exploitation :

- est autorisé en comptabilité à la clôture de l'exercice
- permet des coûts comparables d'une période à l'autre
- peut s'appliquer à la consommation de fournitures

Corrigé quizz comptabilité analytique

1. Les charges directes sont des charges directement imputables à un produit.
2. Le coût d'acquisition correspond au coût d'achat majoré des coûts accessoires (transport...).
3. La comptabilité analytique est interne à chaque entreprise.
4. L'amortissement des bâtiments est une charge fixe indirecte.
5. Les charges variables sont proportionnelles à l'activité.
6. Dans la méthode des coûts complets les charges indirectes sont réparties dans les sections.

7. Une société a un CA de 1 000 €, des charges variables de 500 € et des charges fixes de 1 000 €; son seuil de rentabilité est de : 2 000 €.

Nota: en effet, pour 2 000 € de CA, les charges variables seront de 1 000 €; les charges fixes étant de 1 000 €, le résultat sera = à 0.

8. Les charges fixes sont des charges variables, mais par palier.

Nota: en effet, aucune charge n'est fixe dans l'absolu; ça ne peut être vrai que dans une tranche d'activité; on considère habituellement que dès que le CA varie de plus de 20 % les charges fixes franchissent un palier.

9. Certaines charges existant en comptabilité générale ne sont pas prises en compte en comptabilité analytique; on les appelle charges non incorporables; il peut s'agir de créances irrécouvrables.

10. L'intérêt des coûts standards est de pouvoir organiser le contrôle budget/réalisé avec calcul d'écarts.

11. La comptabilité analytique est un outil de gestion fondé sur le calcul des coûts.

12. Une unité d'œuvre (UO) ou unité d'activité (UA) permet d'imputer le coût d'un centre d'analyses aux coûts des produits ou prestations.

13. Le coût marginal est toujours inférieur au coût moyen.

Nota: il est inférieur au coût moyen car il ne supporte pas les charges fixes qui ont servi au calcul du coût moyen; il ne peut être égal au coût moyen que si le coût moyen n'est constitué que de charges variables!

14. Les charges indirectes d'amortissement sont généralement ventilées dans les sections ou services au prorata des immobilisations.

15. Les frais de loyers sont habituellement ventilés dans les services au prorata de la surface.

16. L'intérêt de mettre en place une comptabilité analytique est de pouvoir obtenir des résultats par produit ou par branche.

17. Pour faire une table, les standards précisent qu'il faut 4 kg de bois à 3 € le kilo et 10 minutes de travail pour une personne payée 12 € de l'heure, hors charges sociales ; les charges sociales représentent 50 % du salaire. Le prix standard de la table est de 15 €.

Nota: 10 minutes correspondent à 1/6^e d'heure, soit un salaire de $12/6 = 2$ auquel on rajoute 50 % de charges sociales, soit 1 ; coût total = $(4 \times 3) + 2 + 1 = 15$

18. Une entreprise propose trois types de prestations avec un chiffre d'affaires différent ; on veut répartir des charges indirectes sur ces trois prestations ; a priori la répartition se fera ainsi au prorata du CA.

19. La méthode ABC (Activity Based Cost), dite par activité, permet de travailler sur les processus et les tâches.

20. L'abonnement de certaines charges d'exploitation permet des coûts comparables d'une période à l'autre.

CHAPITRE 13

LES OUTILS DU CONTRÔLE DE GESTION

Le contrôle de gestion a pour mission :

- le contrôle des coûts et marges dans son aspect de vérification ;
- la maîtrise des coûts à partir de la confrontation entre le réel et un budget ;
- la surveillance des coûts à l'aide de clignotants ou d'indicateurs de performance.

Démarche du contrôle de gestion d'une manière synthétique

Prenons l'exemple simple d'un couple avec deux enfants qui veut contrôler sa gestion des courses à l'hypermarché local, au titre d'un mois donné. Soit 2000,00 €, le montant de ses courses.

Il y a trois manières d'aborder ce contrôle :

1. Le couple examine le détail de ces 2000 €, ligne à ligne.

Il s'avise que c'était peut-être inutile d'acheter tel article, tel DVD, etc. On se promet d'être plus attentif le mois prochain et d'éviter ces gaspillages inutiles.

2. Il calcule des consommations standard de ses besoins.

Pour un mois et pour quatre personnes, il faut acheter: 2 bouteilles d'huile d'olive, 8 bouteilles de vin, 10 kg d'oranges, etc.

Toutes ces quantités étant établies à partir d'une consommation habituelle, non excessive et vérifiée des quatre membres de la famille, soit 1 500 €.

Il compare alors les 2 000 € à ces 1 500 € et regarde où il y a eu décrochage entre le réel et le standard.

3. Enfin, le couple s'informe (INSEE, Ministère de la consommation...) sur la consommation mensuelle moyenne pour un couple avec deux enfants: soit 1 800 €... et on constatera que l'on est un peu au-dessus de cette norme.

On s'inspirera de cette pratique pour faire ce que l'on appelle du benchmarking (comparaison avec les meilleures pratiques).

Conclusion

Il y a trois manières de faire du contrôle de gestion :

- on analyse les dépenses constatées ;
- on compare le réalisé avec un standard budgété ;
- on se compare aux autres.

Ces deux dernières manières sont à privilégier et feront l'objet de développements dans les pages suivantes.

Les outils du contrôle de gestion

Pour mener à bien sa démarche, le contrôle de gestion s'appuiera sur les cinq outils suivants :

- mise en place de procédures (check list) d'optimisation des coûts ;
- création d'un plan comptable analytique ;
- mise en place d'un processus d'élaboration budgétaire ;
- création de tableaux de bord avec calcul d'indicateurs ;
- établissement d'états de synthèse d'écarts.

Nous allons examiner chacun de ces cinq outils.

13.1 – Mise en place de procédures d'optimisation des coûts (check-list)

Objectif : recherche des axes de réduction des coûts et de leur « formatage » correct.

1. Cas des achats

- existe-t-il une politique d'achat ?
- met-on les fournisseurs systématiquement en concurrence ?
- fait-on des études pour juger de la pertinence d'une sous-traitance de production ?

Cas d'application lié à la sous-traitance de production :

Pour la fabrication des 10 000 chaises qu'une entreprise fabrique par mois, celle-ci fait faire à l'extérieur un type d'intervention (sous-traitance de pose de tissu) qui lui coûte 30 € la chaise.

Une étude a montré que si l'entreprise procédait elle-même à ce type d'intervention, ce qui supposerait l'achat de machines spécifiques de 3 M€ (durée de vie : 3 ans), cette même pose de tissu lui reviendrait à 20 € la chaise.

Question : faut-il faire la fabrication en interne ou la sous-traiter ?

Réponse : en interne on gagne $30 - 20 = 10$ € par chaise, soit 100 000 € par mois puisqu'on en fabrique 10 000 mois.

Le surcoût (la machine) de 3 M€ sera amorti au bout de : $3 \text{ M€} / 100\,000 = 30$ mois. Comme la durée de vie de la machine est de 3 ans, soit 36 mois, on a tout intérêt à faire l'intervention en interne, d'un point de vue financier !

2. Cas des frais généraux

- suivre les fournitures de bureau (surtout à la rentrée...);
- tous les 3 ans renégocier et mettre en concurrence certains de nos prestataires : assurances, téléphonie, fournitures...;
- étudier la pertinence d'éventuels crédits-bails (assez cher...);
- acheter ou louer ?
- rapporter les frais des commerciaux (déplacement, missions, réceptions...) à une unité d'œuvre (nuitées, etc.);
- mettre en place des cartes carburant nominatives ;

- valider le taux d'occupation des locaux service par service ;
- délocaliser certaines prestations ;
- sous-traiter certaines prestations (nettoyage, parc informatique, etc.) ?

En privilégiant l'efficacité sur l'exhaustivité et en complétant cette étude par un audit des tâches/service afin de dimensionner correctement leurs frais généraux.

Cas d'application lié à la sous-traitance de service (recrutement, formation, paye...):

Une entreprise a embauché 200 personnes dans l'année pour un coût total de 600 K€ (dont 350 K€ de charges variables et 250 K€ de fixes).

Question: le coût « marché » d'une embauche étant de 2,7 K€, quel nombre d'embauches minimum doit gérer l'entreprise pour que soit justifié financièrement d'assurer en interne ce service de recrutement ?

Réponse: on note déjà qu'avec 200 embauches dans l'année ce n'est pas intéressant car cela donne un coût interne d'embauches de : $600/200 = 3$ K€/embauche alors que le coût marché est de 2,7 K€.

Le seuil d'embauches est celui qui donne un coût en interne égal au coût en externe.

Il faut donc résoudre l'équation (en appelant x le nombre d'embauches):

$$2,7 x = 250 K \text{ (charges fixes du service)} + x 350/200$$

D'où: $2,7 x - 1,75 x = 250$ et $x = 250/0,95 = 263$ embauches.

Il faut donc embaucher au minimum 263 personnes pour qu'il soit plus intéressant de disposer d'un service recrutement en interne que de faire effectuer le recrutement à l'extérieur.

Nota: le même raisonnement vaudrait pour toute autre catégorie de services:

- *vaut-il mieux sous-traiter la paye (on calcule le coût du service et on indique l'effectif) ?*
- *vaut-il mieux sous-traiter la comptabilité (coût et nombre de factures à indiquer), le service formation (coût et nombre de sessions à organiser), etc. ?*

3. Cas de la masse salariale

Les principaux contrôles dans ce domaine concernent :

- le contrôle entre le réalisé et le budget, service par service, par mois et en cumul. Il faut un tableau de bord qui permette d'éviter tout dérapage de coût dans ce domaine ;
- le contrôle des paramètres de la masse salariale : ceux permettant de comprendre pourquoi celle-ci est passée de 100 à 120 par exemple (paramètres liés aux augmentations d'effectifs, à l'augmentation des rémunérations, aux primes, aux effets report...); cette phase est souvent assurée en partenariat avec le service RH.

13.2 - Création d'un plan comptable analytique

Objectif :

- affecter les coûts aux produits ou activités avec bon choix d'UO ;
- déterminer des résultats partiels ou des indicateurs de performance ;
- rechercher le bon formatage des coûts.

Cette phase a été entreprise lors du chapitre précédent.

13.3 – Mise en place d'un processus d'élaboration budgétaire

Objectif : assurer la maîtrise des coûts grâce au contrôle réalisé/budgété.

Il n'est pas de la responsabilité du contrôleur de gestion d'établir les budgets de différents services. En revanche il doit les coordonner et proposer une méthode générale d'établissement.

La plupart des budgets s'appuient sur le réel constaté à l'exercice précédent.

Prenons l'exemple de la prévision des coûts de téléphone des ateliers issus du cas traité dans le chapitre précédent en comptabilité analytique.

On voit dans le tableau que le montant constaté en N-1 était de 10 et que le budget était de 12 ; comment a-t-il pu être calculé ?

Principe général :

1. Base de départ : Réel N-1 :	10
2. Correctifs spécifiques liés à N-1 :	- 1

(En effet on a pour N-1 eu des contacts téléphoniques exceptionnels avec Tahiti ; on sait qu'on ne les aura plus cette année !)

3. Base N-1 corrigée :	<u>9</u>
4. Augmentation des volumes d'appel : +13 %	x 1,13

(Liés à une augmentation de l'activité générale et à périmètre constant).

5. Augmentation des tarifs téléphoniques : + 4 %	x 1,04
6. Budget provisoire à périmètre constant :	<u>= 10,6</u>

7. Évolution du périmètre (rachat société) :	+ 1,1
8. Élément exceptionnel de N :	+ 0,3

(Montant qui correspondra à notre point 2 l'année prochaine !)

Budget total :	<u>= 12</u>
----------------	-------------

Nota : il est sain de confronter ce budget établi à partir d'une base discutable (le réel N-1) avec une forme de BBZ (Budget Base Zéro) qui est le budget standard qu'un audit externe aurait attribué au service, compte tenu de son activité.

13.4 – Création de tableaux de bord avec calcul d'indicateurs

Objectifs :

- responsabiliser avec système « gigogne » ;
- assurer le suivi et le pilotage des activités, services, produits... en exploitant les S.I.G (Soldes Intermédiaires de Gestion) et calcul de seuils de rentabilité, etc.

Plusieurs types d'analyses sont possibles.

13.4.1 – Suivi des coûts et indicateurs de performance par service

Nous présentons, ci-dessous, le tableau des charges indirectes utilisé dans le chapitre précédent de comptabilité analytique et allons examiner comment le transformer en outil de contrôle de gestion.

Tableau des charges indirectes

Comptes	TOTAL	SERVICES AUXILIAIRES		SERVICES PRINCIPAUX			
		Informat.	RH	Commerc.	Compta.	Ateliers	Expédition
Salaires	200	16	15	40	15	65	49
EDF	25	3	1	2	1	13	5
Téléphone	40	4	3	15	3	8	7
Loyers	30	2	3	2	2	15	6
Fournitures	30	1	7	4	5	3	10
Missions	20		3	10	1		6
Amortissements	55	4	6	5	6	23	11
Etc.							
TOTAL	400	30	38	78	33	127	94
Répartition secondaire		-30	2	1	3	20	4
			40				
			-40	1	14	3	22
TOTAL				80	50	150	120
U.O des services principaux				CA	Nombre de factures*	Quantités produites*	Nombre de contrôles*
Nombre d' U.O relatives à :							
A				500	200	33.000	4.000
B				300	800	5.000	500
C				200	9.000	12.000	500
Total				1000	10.000	50.000	5.000

Nous suivrons, dans le tableau ci-dessous, plus particulièrement le service « ateliers » et « expéditions » : la même approche peut être réalisée bien évidemment pour tous les autres services.

Il s'agit d'un tableau de pilotage des coûts par service :

- il s'agit, chaque mois (ou année) de comparer le Rn (le Réel de l'année N) au Bn (le Budget de l'année N) et de calculer l'écart en pourcentage de ces deux montants ;
- il s'agit ensuite de calculer par service un indicateur de performance : pour l'atelier en Rn on voit que le coût de l'atelier par unité produite a été de 3 € (à comparer au budget qui prévoyait 3,50 €).

Suivi des coûts et indicateurs de performance par service

Comptes	Total	Services								
		Autres services	Ateliers				Expéditions			
			Rn	Bn	Éc %	Rn-1	R n	Bn	Éc %	Rn-1
Salaires	200	65	60	8,30%	55	49	40	22%	54
EDF	25	...	13	10	30%	15	5	6	-16%	7
Téléphone	40		8	12	-33%	10	7	4	75%	6
Loyers	30		8	10	-20%	15	6	6	0%	5
Etc.	...		Etc.	Etc.		Etc.	Etc.	Etc.		Etc.
TOTAL	400K€		150K€	140	+7,1%	130	120K€	100	20%	90
U.O			Quantités produites				Nombre de contrôles			
Nombre d'U.O			50 000	40 000	25%	45 000	5 000	4 800	4%	5 500
Indicateur performance			3€/UO	3,5/UO	-14%	2,9/UO	24/UO	21/UO	14%	16/UO

13.4.2 - Calcul d'un seuil de rentabilité

Reprenons le tableau de répartition des charges indirectes au prorata des charges directes utilisé dans le chapitre précédent (voir bas de page 187) en comptabilité analytique, présenté de nouveau ci-contre.

Répartition des charges indirectes au prorata des charges directes

RUBRIQUES	TOTAUX	A (tables)	B (chaises)	C (portemanteaux)
Produits	1000	500	300	200
Consommation MP + autres ch. directes	500	150	180	170
Répartition des charges indirectes au prorata du Chiffre d'Affaires	400	120 <i>(400 x 150/500)</i>	144 <i>(400 x 180/500)</i>	136 <i>(400 x 170/500)</i>
RÉSULTAT <i>Taux / marge</i>	100 10%	230 46%	-24 -8%	-106 -53%

Observation: cette méthode confirme que A est très rentable (marge commerciale de 46 %) et que C est à arrêter! (marge de - 53 %).

Une interrogation se pose pour B: la marge sur B est négative de - 8 %.

Question : existe-t-il un niveau de CA qui rendrait ce produit rentable ?

Pour résoudre ce problème il faut raisonner, non plus en charges directes et indirectes, mais en charges variables et fixes.

De nombreuses charges directes étant variables on supposera que parmi les 180 de charges directes, 120 sont variables, ce qui supposera que le reste constitue des charges fixes.

On rappelle qu'une charge variable est une charge qui augmente, presque à l'unité près, avec l'activité, c'est-à-dire le chiffre d'affaires. Les plus classiques sont :

- la consommation de MP ;
- les commissions des représentants ;
- l'énergie électrique des machines ;
- certains frais de main d'oeuvre pour la production.

Nota : ce travail de découpe des charges directes en charges variables n'est pas toujours aisé, d'autant que nombre de charges sont aussi « semi-variables » (exemple : le téléphone, les fournitures... augmentent partiellement avec l'activité).

Le système qui se présentait comme suit devra être transformé.

Chiffre d'affaires: 300	Transformé en :	Chiffre d'affaires: 300
Charges directes: 180		Charges variables: 120 (40 % du CA)
Charges indirectes: 144		Marge/coût var: 180 (60 % du CA)
		Charges fixes: 204
Résultat: - 24		Résultat: - 24

Pour que le résultat soit positif (ou = à 0), il faut que :

- la marge/coût variable soit \geq aux charges fixes (CF) ;

or

- la marge/coût variable est = au taux de marge x CA.

Donc :

Taux de marge x CA doit être $>$ au CF.

Et donc :

CA $>$ à CF/taux de marge.

Ce CA minimal est appelé seuil de rentabilité et dans notre cas il est égal à $204/60\% = 340$.

Il faut donc que le CA soit au moins de 340 pour ne pas perdre d'argent ; dans ce cas, le compte de résultat se présenterait ainsi :

Chiffre d'affaires: 340

Charges variables: 136 (40 % du CA)

Marge/coût var: 204 (60 % du CA)

Charges fixes: 204

Résultat: 0

Conclusion : il faut donc une augmentation de 300 à 340 du CA, soit de 13 %... Ne franchira-t-on pas un nouveau palier de charges fixes à ce moment-là, rendant vaine toute tentative de résultat positif sur ce produit ?

Ce sera un point à étudier : on examinera alors s'il existe des zones de sous-activité importante dans l'entreprise permettant alors une grosse augmentation d'activité sans augmentation des charges fixes.

13.4.3 - Calcul des coûts par produit avec ratios liant charges et CA

Poursuivons cette étude, toujours à partir du tableau précédent déjà utilisé en comptabilité analytique.

Pour le réel N, nous avons reproduit les chiffres déjà vus; en revanche le budget N et le réel N-1 sont de nouvelles données permettant le pilotage de ces coûts.

On note par exemple une forte augmentation de la part des charges indirectes entre N-1 et N, puisque le ratio passe de 21 % à 24 %.... Néanmoins cela ne doit pas inquiéter car c'était prévu dans le budget (qui prévoyait même 25 %!).

Ce travail a été fait avec les tables (produit A); bien entendu, il est à faire avec tous les autres produits de l'entreprise.

RUBRIQUES	TOTAUX	A (tables).....			B (chaises)	C (porte-manteaux)
		RÉEL N	BUDGET N	RÉEL N-1		
Produits	1 000	500	530	480	300	200
Consommation MP % du CA	300 30%	100 20%	110 21%	90 19%	110	130
Autres ch. directes % du CA	200 20%	50 10%	45 8%	58 12%	70	40
Répartition des charges indirectes au prorata du Chiffre d'Affaires % du CA	400 40%	120 24%	130 25%	100 21%	144 <i>(400 x 180/500)</i>	136 <i>(400 x 170/500)</i>
RÉSULTAT <i>Taux / marge</i>	100 <i>10%</i>	230 <i>46%</i>			-24 <i>-8%</i>	-106 <i>-53%</i>

On supposera que les 200 + 400 de charges correspondent à : 170 de frais généraux, 350 de salaires et 80 de dotations aux amortissements.

13.4.4 - Calcul des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

On part de la deuxième colonne de l'état précédent qui donne des ventes de 1 000, des charges totales de 900 et donc un résultat de 100.

L'analyse ne se fera ni selon l'axe charges fixes/charges variables, ni selon l'axe charges directes/charges indirectes, mais selon les charges par nature et les niveaux de marge.

SIG (Soldes Intermédiaires de Gestion)

Produits (ventes)	1 000	
Consommation MP (charges externes)	- 300	
Frais généraux (charges externes)	- 170	(Voir au bas de la page précédente.)
V.A = Valeur Ajoutée	530	Correspond à la valeur ajoutée par l'entreprise au titre des salaires : 350 + des dotations : 80 + du résultat : 100 Total = 530 Mais souvent, comme ici, pour des raisons de calcul pratique, elle est calculée en faisant : ventes - charges externes
Salaires	- 350	(Voir au bas de la page précédente.)
E.B.E = Excédent Brut d'Exploitation	180	Il s'agit d'un niveau de marge opérationnelle majeur de l'entreprise. Cette marge est indépendante de la politique d'investissement, financière, de prudence et fiscale de l'entreprise.
Dotations aux amortissements	- 80	(Voir au bas de la page précédente.)
REX = Résultat d'EXploitation	100	C'est l'indicateur « clé » de l'entreprise. À la différence de l'EBE il tient compte de dotations aux amortissements qui, bien qu'étant dites « charges calculées » sont une charge au même titre que les autres !

L'objectif de l'entreprise sera d'améliorer chacun de ces niveaux de marge. Rappelons qu'un bon moyen d'y parvenir consiste à :

- budgéter ces montants ;
- les comparer à soi-même avec la période précédente ;
- les comparer au secteur pour la même période.

13.5 - Création d'états de synthèse d'écarts

Objectifs :

- entreprendre les actions correctives nécessaires ;
- mieux piloter les budgets futurs.

On distingue deux types d'écarts :

- les écarts simples : on a consommé plus de fournitures de bureau (ou de carburant, frais d'honoraires) que prévu... On analyse simplement ce qui s'est produit ;
- les écarts doubles sur charges directes : cela concerne les matières et la main-d'œuvre ;
 - les écarts sur matières se décomposent en deux parties :
 - écart sur prix (P) = $(PR - PB) \times QB$... avec R = Réel et B = Budgété,
 - écart sur quantité (Q) = $(QR - QB) \times PB$;
 - les écarts sur main-d'œuvre se décomposent en deux parties :
 - écart sur taux (T) = $(TR - TB) \times HB$,
 - écart sur temps (H) = $(HR - HB) \times TB$.

Exemple de calcul d'écart sur les charges directes. (Cet exemple s'appuie sur le cas Portcom, page 195).

Matières premières

Supposons ceci (budget initial) : on pensait fabriquer 250 portables P1 avec une utilisation de 9 composants par portable et au prix unitaire de 10 € : d'où un budget initial de $250 \times 9 \text{ composants} = 2\,250 \text{ unités} \times 10 \text{ €}$.

En fait le réel indique qu'on a consommé plus d'unités que prévu (3000 contre 2250)... ce qui est normal puisqu'en fait on a fabriqué réellement 300 unités et non 250 !

Il n'est donc pas normal que l'on compare le budget au réel, sans correctif.

Le budget flexible sera le critère de comparaison car il indique le budget qu'aurait présenté le responsable de la consommation s'il avait su, à l'origine qu'on aurait eu besoin de fabriquer 300 portables (et non 250).

Récapitulons :

Réel

31 333,33 (3 000 u x 10,4444).

Budget flexible

27 000 (300 portables x 9 € = 2 700 u).

Budget

22 500 (2 250 u x 10).

1^{er} écart: $31\,333,33 - 22\,500 = + 8\,833,33$ sans signification car ne s'applique pas aux mêmes quantités consommées!

2^e écart: $31\,333,33 - 27\,000 = 4\,333,33$ écart défavorable à considérer.

Analyse des sous-écarts :

Écart/Quantités: $(3\,000 - 2\,700) \times 10 = 3\,000$ défavorable.

Écart/Prix: $(10,4444 - 10) \times 2\,700 = 1\,200$ défavorable.

Écart/Écart: $300 \times 0,4444 = 133,33$ défavorable.

Total $= 4\,333,33$ défavorable.

Conclusion: il a été consommé plus de MP que prévu, ce qui nous fait perdre 2 000!
De plus, le budget n'a pas été tenu!

Nota: le même processus pourrait s'appliquer à la main-d'œuvre. Il y aura alors un écart sur taux et un écart sur temps.

13.6 - Points clés

Soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Il s'agit de niveaux de marge permettant d'apprécier la performance de l'entreprise : les principaux soldes sont la VA, l'EBE et le REX.

VA : Valeur Ajoutée par l'entreprise

La valeur ajoutée est égale aux salaires + dotations + résultat.

Ces trois postes sont ceux, internes à l'entreprise, sur lesquels celle-ci a le plus d'action corrective possible en matière de réduction des coûts.

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

Indicateur de rentabilité « terrain » hors prise en compte des dotations aux amortissements.

C'est l'indicateur clé des responsables opérationnels : leur préoccupation première est de contrôler les charges externes et les salaires qui sont de leur ressort (alors que souvent les investissements sont gérés par d'autres entités).

REX : Résultat d'Exploitation

Indicateur de marge le plus important car il tient compte de tous les coûts d'exploitation, dont le coût d'utilisation des investissements (dotations aux amortissements).

Indicateur de performance

Indicateur qui rapporte le coût d'un service à une unité propre au service (exemple : coût de traitement d'un bulletin de paye par le service paye, coût d'une embauche par le service recrutement, coût d'un service client par client, etc.).

Seuil de rentabilité

Synonyme de point mort et de CA critique, le seuil de rentabilité détermine le niveau de CA à réaliser pour ne plus être en perte. Il est calculé en découpant les charges en fixes et variables.

Budget

C'est le principal outil du contrôle de gestion. Il est généralement établi à partir du réel de l'année précédente. Il est fréquemment « actualisé », mois après mois, pour tenir compte de nouvelles données. La comparaison réalisé/budgété est l'outil de base servant à maîtriser les coûts.

Clignotants

Niveau de pourcentage d'écart au-delà duquel une action véritable doit être envisagée.

13.7 - Entraînez-vous

Intérêt de l'exercice : apprendre à mettre en place un tableau de bord

Cas d'application : présentez un modèle de tableau de bord permettant de suivre la masse salariale d'une entreprise d'environ 50 personnes.

Données : il s'agira de présenter au titre du mois de mai 2013 la masse salariale de trois services en faisant apparaître :

- la partie salaire, primes, charges sociales (le total devra être voisin de 140 000) ;
- le mois de mai et le cumul ;
- le budget cumulé initial et révisé à fin mai ;
- la référence à mai 2012 ;
- l'avancement du réel par rapport au budget total ;
- les écarts constatés entre le réalisé et le budget.

Corrigé indicatif

Nous présentons ci-dessous un modèle de suivi budget/réalisé.

Nota : d'autres formes de présentation sont néanmoins possibles.

MASSE SALARIALE (en €)				Indicateurs : données en euros et %					
SERVICES	Cumul fin MAI				Réel mai			budget total	% avancé
	Réel	Budget	Écart		2011	2010	Écart en %		
			en €	en %					
Service 1									
Salaires	103 000	100 000	3 000	3,00%	21 000	20 000	5,00%	310 000	33,23%
Heures sup	0	7 000	-7 000	-100,00%	2 000	2 500	-20,00%	31 000	
Primes	12 000	0	0		300	700	-57,14%	10 000	
Ch.sociales	59 000	60 000	-1 000	-1,70%	15 000	13 000	15,38%	200 000	29,50%
TOTAL (clignotant : 2,5%)	174 000	167 000	7 000	4,20%	38 300	36 200	5,80%	551 000	31,58%
% variable (clignotant : 10%)	11,70%	7,00%	-233,30%		11,00%	16,00%	-31,55%	13,20%	
Service 2									
Salaires	342 000	350 000	-8 000	-2,30%	61 000	60 000	1,67%	920 000	37,17%
Heures sup	4 800	7 000	-2 200	-31,40%	6 000	7 500	-20,00%	71 000	6,76%
Primes	0	0	0		1 300	700	85,71%	40 000	
Ch.sociales	157 000	160 000	-3 000	-1,90%	35 000	33 000	6,06%	400 000	39,25%
TOTAL (clignotant : 3%)	503 800	517 000	-13 200	-2,60%	103 300	101 200	2,08%	1 431 000	35,21%
% variable	1,40%	2,00%		0,00%	12,00%	13,70%	-12,44%	12,10%	11,63%
Service 3, etc.									
Salaires	0								
.....									
Total des services									
Salaires	445 000	450 000	-5 000	-1,10%	82 000	80 000	2,50%	1 230 000	36,18%
Heures sup	4 800	14 000	-9 200	-65,70%	8 000	10 000	-20,00%	102 000	4,71%
Primes	12 000	0	0		1 600	1 400	14,29%	50 000	24,00%
Ch.sociales	216 000	220 000	-4 000	-1,80%	50 000	46 000	8,70%	600 000	36,00%
TOTAL	677 800	684 000	-6 200	-0,90%	141 600	137 400	3,06%	1 982 000	34,20%
% variable (marg.manoeuv)	1,10%								

CONCLUSION

À l'issue de la lecture active de cet ouvrage, le lecteur doit être en mesure de faire le lien indispensable entre les fondamentaux de la gestion d'entreprise que constituent la comptabilité, la gestion analytique et la gestion financière.

Il aura acquis la compréhension de l'architecture comptable, clé de voûte du système de gestion ainsi qu'une réflexion sur le fonctionnement financier de l'entreprise, dans toutes ses composantes : création, développement, rythme de croisière.

Cela lui permettra, dans l'exercice de sa fonction, de pouvoir travailler en étroite collaboration avec les gestionnaires grâce à la bonne compréhension des comptes, de savoir piloter financièrement et budgétairement son activité et de savoir lire et interpréter des états financiers.

Le système de gestion, dans ses aspects analytiques et de contrôle de gestion, expliqué à partir d'exemples simples applicables dans de nombreuses PME, lui permettra de mieux comprendre la structure d'organisation de son entreprise et de participer plus efficacement à sa performance.

Le lecteur pourra, suite à l'appropriation de cet ouvrage (à lire crayon en main) aborder sans difficulté des ouvrages ayant trait à ces sujets : non pas parce que cet ouvrage serait une forme d'initiation, mais parce que les concepts financiers ont été abordés et traités d'une manière qui doit permettre leur mémorisation.

Le lecteur, confronté quotidiennement à des préoccupations de gestion de son activité, pourra surtout les aborder avec la sensation de disposer enfin des outils de compréhension et d'action de base.

GLOSSAIRE

ABC : Activity Based Costs ; méthode de calcul des coûts basée sur les activités.

Achats MP : achats de Matières Premières.

BEI : Besoin En Investissements.

BFR : Besoin en Fonds de Roulement.

CA : Chiffre d'Affaires.

CAF : Capacité d'AutoFinancement.

CF : Charges Fixes.

CP : Capitaux Permanents.

EBE : Excédent Brut d'Exploitation.

FR : Fonds de Roulement.

IS : Impôt sur les Sociétés.

REX : Résultat d'EXploitation.

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion.

UO : Unité d'Oeuvre.

VA : Valeur Ajoutée.



Rodolphe VANDESMET est diplômé de l'EDHEC et de la Chambre de Commerce Franco-Britannique.

Il a été directeur financier de sociétés pendant 20 ans et est maintenant formateur conseil en entreprise.

Sa double expérience dans de grandes sociétés mais aussi en PME lui a permis d'acquérir une vision « terrain » de la finance d'entreprise.

Au cours de son activité professionnelle, il a pu mesurer les difficultés que rencontrent les gestionnaires face à certains concepts de la gestion comptable et financière. Il a constaté que la parcellisation des tâches explique une partie de cet état de fait.

Mais c'est surtout l'approche pédagogique de l'enseignement classique basée sur des principes posés « tels quels », sur une déconnexion entre les écritures et les états financiers, qui lui a semblé être la cause des obstacles rencontrés par les étudiants et les gestionnaires.

L'ouvrage qu'il présente tente de combler cette lacune avec une méthode simplifiée, didactique et très pratique.

Préresse : GERESO Édition 2017

Achévé d'imprimer par La Ma,ufacture - 52200 Langres en Mars 2017
N° d'impression : - Dépôt légal : Mars 2017 - *Imprimé en France*