



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

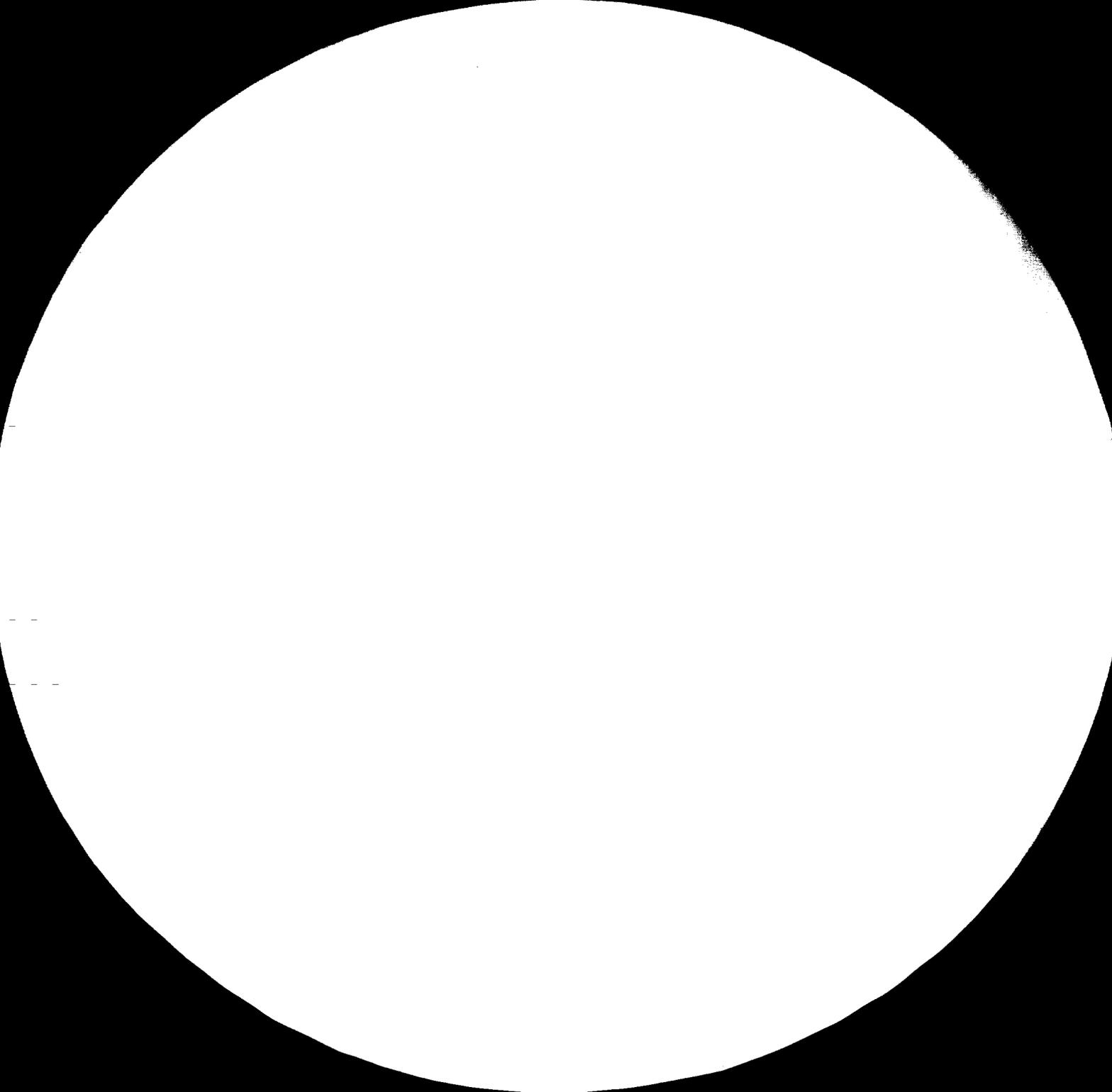
FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org





45



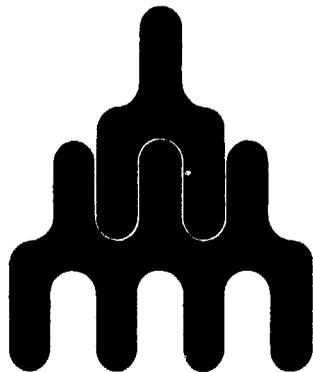
MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A



10357
1558

CEFAGI



10357

SEMINAIRES DE GESTION FINANCIERE
DESTINES AUX AGENTS DU DEPARTEMENT
DU PORTEFEUILLE ET AUX CADRES DES
ENTREPRISES PUBLIQUES RATTACHEES AU DEPARTEMENT.

- 01.12.80 / 12.12.80 -

JL/CF/CA.
N° E.81/01.

. C. DE FOUCHIER, Consultant du CEFAGI.
. J. LASSORT, Directeur-Adjoint du CEFAGI.

Deux séminaires de gestion financière destinés aux agents du Département du Portefeuille de la République du ZAIRE, et aux cadres des entreprises publiques rattachées au département se sont déroulés :

- l'un à KINSHASA du 1er au 6 Décembre 1980.
- l'autre à LUBUMBASHI du 8 au 12 Décembre 1980.

Ces séminaires, mis en oeuvre par l'O.N.U.D.I ont été animés par Monsieur J. LASSORT, Directeur-Adjoint du C.E.F.A.G.I (Centre d'Etude et de Formation des Assistants en Gestion Industrielle), et Monsieur C. DE FOUCHIER, Consultant au C.E.F.A.G.I ; assistés de Monsieur KOLAR, Expert de l'O.N.U.D.I. en poste à KINSHASA.



I - ORGANISATION DES SEMINAIRES.

1.1. KINSHASA.

Le séminaire organisé à KINSHASA regroupait 20 participants dont 17 agents du Département du Portefeuille, 2 cadres de la Caisse d'Epargne du ZAIRE (CADEZA) et 1 cadre de la Régie des Voies Maritimes (R.V.M).

Il s'est déroulé dans la salle de réunion du Département en dix demi-journées de 9 heures à 12 heures et de 14 heures à 16 h 30 du lundi 1er décembre au vendredi 5 décembre et a été prolongé exceptionnellement d'une demi-journée le samedi matin 6 décembre.

1.2. LUBUMBASHI.

Le séminaire tenu à LUBUMBASHI rassemblait 15 participants, tous cadres d'entreprises publiques placées sous la tutelle du Département du Portefeuille.

Il s'est déroulé au Mess de la Société GECAMINES. En raison des cérémonies officielles ayant marqué l'ouverture et la clôture de ce deuxième séminaire, le temps de travail a été réduit à 7 demi-journées du mardi matin 9 décembre au vendredi 12 décembre à 12 heures. L'horaire appliqué correspondait à l'horaire habituel de travail des participants, soit 8 h 30 → 12 heures et 13 h 30 → 17 heures.

II - OBJECTIF DES SEMINAIRES.

Ces deux séminaires avaient un double objectif :

- rappeler les règles fondamentales de l'analyse et de la gestion financière en les appliquant à des cas pratiques ;
- donner aux participants une méthodologie d'interprétation des documents comptables de synthèse.

III - LISTE DES PARTICIPANTS.

3.1. KINSHASA.

NOM ET PRENOM	SERVICE OU ENTREPRISE	FONCTION
BOKELA Sosa Angotanga	D.P.F. (1) Bureau du Personnel	Recrutement. Sélection.
BUANA - ILUNGA Mwadia - Mvita	D.P.F. Bureau des Etudes	Inspecteur Direction des etudes économiques et financières.
KABISOSO Kapinga Bayekuabo	D.P.F. Division des institutions financières.	Contrôleur.
KASONGO Mulamba	D.P.F.	Chef du bureau du contrôle interne.
LENGA Kangudia	D.P.F. Division des publications.	Chef du bureau pu- blicité et ventes.
M' BURANO Mingere Biloto	D.P.F. Direction des titres.	Contrôleur.

MOBENGO Lenbe Assaka	D.P.F.	-
MPUTU Mutambayi	D.P.F.	Comptable.
NGOMGO Kibundule	D.P.F.	Chef du bureau de la trésorerie.
N' KASHAMA LUKUNA Tshibola	D.P.F. Division mines et éner- gie.	Inspecteur-Adjoint.
N' KUBU Eluna	D.P.F. Division du Commerce.	Chef du bureau de gestion.
SALUMU SAIDI Makami	D.P.F.	Responsable des rémunérations.
TSHIBANDA Lukusa	D.P.F. Direction des titres.	Secrétariat techni- que.
TSHIBANGU Lubula	D.P.F.	Chef de bureau de l'organisation.
TSHITENGE Betukumesu	D.P.F.	Inspecteur-Adjoint.
WELO Ahondju Ewale	D.P.F. Direction de la forma- tion.	Inspecteur-Adjoint Bureau des relations internationales.
ZANGS Kimbondo	D.P.F.	-
MINZELE Monga Matembe	CADEZA	Fondé de pouvoir.
MUKEBA Muamba Nzambi	CADEZA	Dr Financier a.i.
KABAMBA Dikebele	R.V.M.	Dr d'exploitation.

3.2. LUBUMBASHI.

NOM ET PRENOM	ENTREPRISE	FONCTION
KALASA Munongo	GECAMINES (1)	Chef du service Formation Méthodes Financières.
MBOMBO Tshibangu	" "	Chef du service Comptabilité clients.
OKITO Odimba	" "	Responsable du Service Trésorerie.
IBANDA Lukatula	S.N.C.Z. (2)	Chef du Service Comptabilité analytique.
LWUNGU Salazo	" "	Chef du Service Budget.
MWAMBA Kabamba	" "	Chef de Division Audit Interne.
RUDASIGUA Mbumba	" "	Responsable du Service Trésorerie - Prévisions.
TSHIPAMA Kabonz	" "	Directeur de la gestion des Approvisionnements.
LWAMBWA Kitumbi	S.N.E.L. (3)	Chef de la Division Commerciale - Management.
NKOY Pikaziow	" "	Responsable du Budget Contrôle, Trésorerie.

OLONDO Wa Shilo	S.N.E.L. (3)	Chef du centre de Lubumbashi.
BOLA Ehenge	I.N.P.P. (4)	Chef du Service Com- mercial et Adminis- tratif.
HANGANA Kalend	SODIMIZA (5)	Comptable.
ILUNGA Mbayo	REGIDESO (6)	Directeur adminis- tratif et financier.
KAMBA Nusoko	O.N.D.E. (7)	Chef de la Division Comptabilité.

- (1) GECAMINES : Générale des Carrières et des Mines.
- (2) S.N.C.Z. : Société Nationale des Chemins de Fer Zaïrois.
- (3) S.N.E.L. : Société Nationale d'Electricité.
- (4) I.N.P.P. : Institut National de Préparation Professionnelle.
- (5) SODIMIZA : Société de Développement Industriel et Minier du Zaïre.
- (6) REGIDESO : Régie de Distribution d'Eau du Zaïre.
- (7) O.N.D.E. : Office National de Développement de l'Elevage.

N.B. : En annexe n° 1 se trouvent les fiches détaillées d'identification des participants.

IV - PROGRAMME DES SEMINAIRES

Celui-ci comprend deux phases principales dont le détail figure ci-après.

Il est à noter que l'accent a d'abord été mis sur le rappel des notions de base avec un développement important de celles-ci.

4.1. PREMIERE PHASE.

La première phase du programme est basée sur un jeu de gestion auquel les stagiaires participent en travaillant en groupes (3 à Kinshasa et 3 à Lubumbashi).

Ce jeu, au cours duquel les groupes créent une entreprise et la gèrent pendant plusieurs exercices consécutifs, comprend deux séquences :

- 1°/ Gestion Financière Courante, séquence se déroulant sur cinq exercices et introduisant par le biais d'évènements divers provoqués par les animateurs (mévente, cession d'immobilisation, etc ...) les mécanismes de construction du bilan et de formation du résultat, les liaisons entre les documents comptables de synthèse et la répercussion sur ces derniers, des décisions de gestion.

- 2°/ Prévission de Trésorerie, séquence se déroulant sur un exercice et introduisant les décalages de paiement (crédit-fournisseurs et crédit-clients) ainsi que les mécanismes du financement à court terme. Au cours de cette séquence, chaque groupe est amené à établir un plan annuel de trésorerie.

Cette première phase a permis au fur et à mesure du déroulement du jeu et donc "en situation" et en réponse à la demande des participants de développer les points suivants :

- Les grandes masses du bilan et leurs équilibres internes,
- Les notions d'exploitation / hors exploitation,
- L'influence du niveau et de la rotation des stocks dans la gestion,
- Les mécanismes d'affectation des résultats,
- Les procédés d'amortissements,
- La constitution des divers types de réserves et provisions et leur utilisation,
- Les processus de l'autofinancement,
- Le financement des investissements.

4.2. DEUXIEME PHASE.

La deuxième phase, mise en oeuvre avec les groupes tels qu'ils ont été constitués au départ, amène les participants à analyser les documents chiffrés de trois entreprises différentes, documents couvrant une période de trois exercices successifs. Cette phase comporte également deux séquences.

- 1°/ Diagnostic de chaque entreprise et mesures de réé-
quillage à envisager au niveau de la structure finan-
cière et des conditions d'exploitation.
- 2°/ Construction des principaux outils de gestion pré-
visionnelle.

La première séquence permet de définir les critères et ratios d'interprétation des documents comptables et de développer les concepts essentiels de l'analyse financière :

- Le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement,
- L'indépendance et l'autonomie financière,
- La solvabilité à court terme,
- Les rotations.

La deuxième séquence permet de se familiariser avec l'établissement des documents principaux de prévision :

- Compte d'exploitation ou tableau de formation du résultat prévisionnel,
- Plan de trésorerie,
- Plan d'investissements et plan de financement.

Dans les deux phases de ces séminaires, les apports théoriques des animateurs à propos de ces notions, concepts et outils ont été adaptés dans leur enchaînement et dans le temps consacré à leur exposé, en fonction de la demande des participants exprimée au travers des questions posées. D'autre part, ces apports théoriques ont été synthétisés dans un document remis à chaque stagiaire en fin de parcours (annexe n° 2).

V - DEROULEMENT DES SEMINAIRES.

A Kinshasa comme à Lubumbashi, le degré de participation individuelle et la qualité du travail et des recherches menés dans les groupes ont été excellents et méritent d'être soulignés.

Nous n'avons rencontré aucune difficulté sur le plan de l'organisation matérielle grâce à l'efficacité et à la disponibilité dont ont fait preuve le Citoyen KAPEMA Lomami, Responsable de la Formation au Département du Portefeuille, le Citoyen représentant du Département en poste à Lubumbashi et Monsieur KOLAR expert de l'O.N.U.D.I détaché au D.P.F.

VI - EVALUATION DES PARTICIPANTS.

Les participants ont fait une double évaluation collective, sous forme de débat libre, puis individuelle à partir d'un questionnaire rempli par chacun.

6.1. Evaluation Collective.

KINSHASA

- La durée des séances a été jugée satisfaisante. Quelques participants auraient souhaité un break de quelques minutes au milieu de chaque demi-journée.
- Le rythme du séminaire a été trouvé bon.

.../...

- Les participants ont apprécié l'animation ainsi que les méthodes pédagogiques utilisées et ont estimé avoir largement profité des exercices qu'ils ont réalisés.
- Les points clés retenus par la majorité sont :
 - les techniques d'analyse des documents comptables,
 - l'importance de l'appréciation du fonds de roulement et des besoins en fonds de roulement.

LUBUMBASHI

- La durée des séances a été jugée bonne. Les participants ont regretté la brièveté du séminaire qui n'a pas permis d'exécuter tous les exercices prévus.
- Certains participants auraient souhaité approfondir la méthodologie du diagnostic, d'autres la gestion budgétaire.
- Les exercices pratiqués ont été considérés comme enrichissants. Les points clés retenus sont :
 - les principes essentiels de la gestion financière.
 - l'importance des prévisions de trésorerie.
- L'animation a été appréciée et les participants estiment avoir bien assimilé les apports reçus au cours du séminaire.

.../...

EVALUATION INDIVIDUELLE :

Les réponses obtenues sont les suivantes (en nombre de réponses) par lieu de déroulement :

	KINSHASA	LUBUMBASHI	TOTAL.
<u>1. Avez-vous trouvé le séminaire</u>			
Intéressant	10	6	16
Très intéressant	10	9	19
Peu intéressant	-	-	-
<u>2. La participation vous a-t-elle gênée dans votre travail ?</u>			
Beaucoup	-	1	1
Un peu	9	8	17
Pas du tout	11	6	17
<u>3. Les objectifs vous ont-ils paru ?</u>			
Confus	-	-	-
Vagues	1		1
Clairement définis	19	15	34
<u>4. Les avez-vous acceptés ?</u>			
En totalité	8	11	19
En majeure partie	11	4	15
En partie moindre	1	-	1

	KINSHASA	LUBUMBASHI	TOTAL.
<u>5. Ont-ils été atteints ?</u>			
En totalité	4	11	15
En partie	16	4	20
Pas du tout	-	-	-
<u>6. Les objectifs ont-ils parus</u>			
Trop ambitieux	2	2	4
Peu ambitieux	6	4	10
Ni l'un ni l'autre	12	9	21
<u>7. L'approche des animateurs vous a-t-elle parue</u>			
Plus pratique que théorique	6	7	13
Plus théorique que pratique	-	-	-
Equilibrée	14	8	22
<u>8. Les thèmes abordés vous ont-ils parus</u>			
Exagérément nombreux	-	-	-
En nombre suffisant	6	9	15
En nombre insuffisant	14	6	20
<u>9. Le niveau de participation a-t-il été</u>			
Satisfaisant	19	15	34
Pas satisfaisant	1	-	1

A la fin du questionnaire, les participants étaient invités à faire des suggestions visant à améliorer ce type de séminaire.

Un certain nombre de remarques ont été ainsi consignées :

- allonger la durée,
- faire des séminaires résidentiels, internés,
- travailler sur des cas réels, zaïrois,
- prolonger ce séminaire d'un ou plusieurs dans les mois à venir, regroupant les mêmes participants et permettant d'approfondir les thèmes déjà abordés ou d'en étudier de nouveaux.

VII - CONCLUSION.

Les évaluations faites lors des séminaires de Mai 1979 et Décembre 1980, convergent sur la quasi-totalité des points, exprimant un degré de satisfaction convenable.

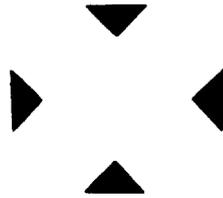
Il convient, à notre sens, d'en retenir les demandes suivantes :

- allonger la durée,
- faire des séminaires en résidentiel total,
- adapter davantage au cas des entreprises zaïroises,
- regrouper les mêmes participants en vue d'approfondir les thèmes déjà abordés ou d'en étudier de nouveaux.

Une solution partielle à ces problèmes pourrait consister dans une "formation-action" centrée sur l'analyse financière

ou -et- la mise en place d'éléments de gestion prévisionnelle dans 1, 2 ou 3 entreprises assistées par le Département du Portefeuille.

Il parait, à cet égard, fortement souhaitable de reprendre parmi les stagiaires de 1980, ceux dont le travail est en relation avec la fonction financière de l'entreprise. Ainsi, dotera-t-on le ZAIRE de cadres possédant une technicité affirmée, et ceci, en complément des interventions déjà menées par le Département du Portefeuille.



ANNEXE N° 1

FICHE D'IDENTIFICATION INDIVIDUELLE

DES PARTICIPANTS



SEMINAIRE
DE
KINSHASA

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : BOKELA Sosa Angotanga AGE :

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : Département du Portefeuille, Bureau
du personnel.
Le 02/09/1980.

FONCTIONS EXERCÉES : Chargé du recrutement et de la sélection.

ÉTUDES SUIVIES : Sciences Psychologiques.

DIPLÔMES OBTENUS : Licence en psychologie (Psychologie scolaire
et orientation professionnelle).

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- 4 ans d'enseignement.

FICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : BUANA ILUNGA Mwadia Mvita

ÂGE : 29 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : Département du Portefeuille.
Août 1980.

FONCTIONS EXERCÉES : Inspecteur à la Direction des Etudes.
Bureau des études économiques et financières

ETUDES SUIVIES : Licence en Relation Internationales.

DIPLÔMES OBTENUS : Licencié en relations internationales.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Assistant in management projet USAID / KINSHASA.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : KABISOSO Kapinga Bayekuabo AGE : 28 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : Département du Portefeuille.
11 Octobre 1979.

FONCTIONS EXERCÉES : Bureau contrôle à la division des institutions
financières.

ÉTUDES SUIVIES : - 6 années primaires à l'Ecole Catholique de
TSHIBALA.
- Humanités commerciales et administratives au
Collège St Louis de KANANGA.
- Licence en Sciences Economiques Appliquées
(Sciences commerciales), Option Gestion Finan-
cière au Campus Universitaire de KINSHASA.

DIPLÔMES OBTENUS : - Diplôme d'Etat des Humanités Commerciales.
- Licence en Sciences Commerciales et Finan-
cières.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Professeur à l'Institut Technique Commercial de NGALIEMA/KINSHASA.
- Chef de service adjoint chargé du contrôle des frais (Budget and control) à la Général Motors ZAIRE.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : KASONGO Mulamba

AGE : 37 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : Département du Portefeuille.
27/08/1980.

FONCTIONS EXERCÉES : Chef de Bureau du Contrôle interne.

ÉTUDES SUIVIES : Licence en Economie.

DIPLÔMES OBTENUS : Diplôme de candidat en sciences sociales.
Diplôme de licence en sciences économiques.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Professeur d'Economie Politique au Lycée Ste Germaine.
- Inspecteur des Finances au Département des Finances.
- Conseiller de Cabinet au Département des Anciens Combattants.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : LENGA Kangudia

AGE : 36 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : Département du Portefeuille.
13/08/1979.

FONCTIONS EXERCÉES : Chef de Bureau Publicité et vente.
(Division des Publications).

ETUDES SUIVIES : Economie industrielle et publique.

DIPLÔMES OBTENUS : Licence en Economie Publique et Industrielle.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Chef de Bureau Service Economique de l'Agence ZAIRE Presse et Permanent de l'AZAP au CCIZ (Centre de Commerce International du Zaïre).

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : M' BURANO Mingere Biloto

AGE : 32 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : Département du Portefeuille.
Direction des Titres.
Mai 1980.

FONCTIONS EXERCÉES :

ÉTUDES SUIVIES : Etudes en Sciences Commerciales et Financières.

DIPLÔMES OBTENUS : Licence en Sciences Commerciales et Financières.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Agent au bureau Marketing Commercial.
- Gestionnaire d'un compte bancaire d'une entreprise publique.
- Gérante d'une Alimentation.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : MPUTU Mutambayi

AGE : 31 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : Département du Portefeuille.

le 25/05/1979.

FONCTIONS EXERCÉES : Comptable.

ÉTUDES SUIVIES : Sciences Commerciales et Financières.

DIPLÔMES OBTENUS : Graduat en Sciences Commerciales et Financières.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Professeur à l'Institut Technique Commercial de la Gombe.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : NGONGO Kibundule

AGE : 27 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : Département du Portefeuille.

Le 17 septembre 1980.

FONCTIONS EXERCÉES : Chef de Bureau de la Trésorerie.

ETUDES SUIVIES : Expertise - comptable (Candidature).

DIPLÔMES OBTENUS : Diplôme Candidat-Expert-Comptable.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- NEANT.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : N'KASHAMA LUKUNA Tshibola AGE : 30 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : Département du Portefeuille.
le 15 Août 1980.

FONCTIONS EXERCÉES : Inspecteur Adjoint (Division Mines et Energie).

ÉTUDES SUIVIES : Gestion des Entreprises.

DIPLÔMES OBTENUS : Licence en Gestion des Entreprises.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Professeur.

FICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : N'KUBU Eluna

AGE : 25 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : Département du Portefeuille.

Le 19 septembre 1979.

FONCTIONS EXERCÉES : Chef de Bureau de Gestion (Division de Commerce).

ÉTUDES SUIVIES : Sciences Economiques Appliquées.

DIPLÔMES OBTENUS : Licence en Gestion Industrielle.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- NEANT.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : SALUMU SAIDI Makami.

AGE : 33 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : Département du Portefeuille.

Le 1er Octobre 1976.

FONCTIONS EXERCÉES : Responsable des rémunérations.

ÉTUDES SUIVIES : Six ans des Humanités Commerciales et Administratives.

DIPLÔMES OBTENUS : Diplôme d'Etat.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- NEANT.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : TSHIBANDA Lukusa AGE :

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : Département du Portefeuille
Direction des Titres.
Service : Secrétariat Technique.
Le 07/08/1980.

FONCTIONS EXERCÉES :
Attaché au Secrétariat Technique.
(Assistance du Directeur dans ses tâches
de coordination).

ÉTUDES SUIVIES :
- Etudes de Propendétique Science (1ère année).
- Etudes de Pédagogie Appliquée Option
Anglais et Culture Africaine.

DIPLÔMES OBTENUS : Diplôme de Gradué eb Pédagogie Appliquée.
Option Anglais et Culture Africaine.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :
- Enseignement d'anglais, culture africaine et esthétique.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : STHIBANGU Lubula

AGE : 28 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : Département du Portefeuille.
Le 18 Août 1980.

FONCTIONS EXERCÉES : Chef de Bureau de l'Organisation.

ÉTUDES SUIVIES : Sciences Administratives et Politiques.

DIPLÔMES OBTENUS : Licence.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Professeur pendant trois ans.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : WELO Ahondju - Ewale AGE : 27 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : Département du Portefeuille.
Le 21 Août 1980.

FONCTIONS EXERCÉES : Inspecteur Adjoint à la Direction de Formation,
Bureau des Relations Internationales et coopération.

ETUDES SUIVIES : Lettres.

DIPLÔMES OBTENUS : Licence en Langue et Littérature françaises.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTPEPRISE :

- Professeur de français et de correspondance commerciale française de septembre 1979 à juillet 1980.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : LANGS Kimbondo

AGE : 29 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : Département du Portefeuille.
"Ecole PIGIER"
Le 01/04/1975.

FONCTIONS EXERCÉES : Comptable.

ÉTUDES SUIVIES : Six ans P.P. plus deux ans d'Études Comptables.

DIPLÔMES OBTENUS : - Un diplôme d'études secondaires.
- Un diplôme de Comptable.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- NEANT.

FICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : MINZELE Monga Matembe

AGE : 26 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : CADEZA.

Le 1er Avril 1980.

FONCTIONS EXERCÉES : Fondé de Pouvoir.

ETUDES SUIVIES : Sciences Commerciales et Financières.

DIPLÔMES OBTENUS : Licence en Sciences Commerciales et Financières.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Chef du Service de Comptabilité au ZAIRE - Importex.
- Conseiller au Bureau d'Etude d'expertise et organisation. "BEETOR".
- Fondé de Pouvoir à la Caisse Générale d'Epargne du Zaïre exerçant la fonction de Conseiller Economique et Financier attaché au bureau du Président-Délégué Général.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : MUKEBA Muamba-Nzambi

AGE : 38 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : CADEZA.

Le 3 Avril 1967.

FONCTIONS EXERCÉES : Directeur Financier A.I.

ÉTUDES SUIVIES : Droit, Commerce et Comptabilité.

DIPLÔMES OBTENUS : Brevet en droit.

Diplôme d'expertise comptable.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Professeur de français au secondaire.
- Chef de service comptable.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : KABAMBA Dikebele AGE : 37 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : Régie des Voies Maritimes.
Février 1978.

FONCTIONS EXERCÉES : Directeur d'exploitation.

ÉTUDES SUIVIES :

DIPLÔMES OBTENUS : - Licence en Sciences commerciales et
financières.
- Certificat de stages en management.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- S/Directeur financier à l'Université.
- Inspecteur à l'Institut de Gestion du Portefeuille.
- Superviseur des Sociétés FORESCOM et SACOLAC.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : KALASA Munongo

ÂGE : 59 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : GECAMINES

FONCTIONS EXERCÉES : Chef du service Formation Méthodes Financières.

ÉTUDES SUIVIES : Sciences Economiques et Financières.

DIPLÔMES OBTENUS : Licence es-sciences économiques et financières
Option : Gestion d'entreprise.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Chef de service de la comptabilité clients à INZAL Kinsahsa.
(INZAL : Industrie Zaïroise des Automobiles LEYLAND).

SEMINAIRE
DE
LUBUMBASHI

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : MBOMBO Tshibangu

AGE : 38 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : GECAMINES

FONCTIONS EXERCÉES : Chef de Service de la Comptabilité Clients.
(Facturation).

ETUDES SUIVIES :

DIPLÔMES OBTENUS : Licencié en Sciences Commerciales et Financières.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Conseiller économique BCK.
- Professeur Université Lovanium / Kin.
- Directeur Secrétariat Comité Permanent ONPTZ.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : OKITO Odimba

ÂGE : 38 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : GECAMINES.

FONCTIONS EXERCÉES : Responsable du Service Trésorerie.

ÉTUDES SUIVIES : Sciences Eco- Paris I.

DIPLÔMES OBTENUS :

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Sept ans à la Société TABAZAIRE comme chef du Département Financier.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : IBANDA Lukatula

ÂGE : 34 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : S.N.C.Z (Société Nationale des Chemins de Fer Zaïrois).

FONCTIONS EXERCÉES : Chef du Service Comptabilité Analytique.

ÉTUDES SUIVIES : Institut Supérieure de Commerce (Belgique).

DIPLÔMES OBTENUS : Gradué en Comptabilité. Candidat Expert-comptable (C.N.E.C.B).

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- NEANT.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : LUWUNGU Salazo

AGE : 30 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : S.N.C.Z. (Service Budget).

FONCTIONS EXERCÉES : Chef du Service Budget.

ÉTUDES SUIVIES : Sciences Economiques (Math.)

DIPLÔMES OBTENUS : Licence.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Chef de Service (7 ans).

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : MWAMBA Kabamba

AGE : 33 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : S.N.C.Z. Contrôle interne.

FONCTIONS EXERCÉES : Chef de Division Audit Interne.

ÉTUDES SUIVIES :

DIPLÔMES OBTENUS : Licence en Sciences Politiques et Administratives.
Candidat en sciences Economiques.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Secrétaire Administratif - Approvisionnement - Division Administrative - Contrôle Interne -

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : LWAMBWA Kitumbi

AGE : 36 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : S.N.E.L.

FONCTIONS EXERCÉES : Chef de ka Division Commercial - Management.

ÉTUDES SUIVIES :
- Licence Science Commerciales et Financières.
- Ingénieur Analyste (Informatique)
Université de Grenoble (FRANCE).

DIPLÔMES OBTENUS :
- Licence Sciences Commerciales et Financières.
- Diplôme Universitaire de Technologie.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Chef de Projet Informatique. Département des Finances : 72/74.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRENOM : NKOY Pikaziow

AGE : 35 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : S.N.E.L.

FONCTIONS EXERCÉES : Responsable du Budget, contrôle, trésorerie.

ETUDES SUIVIES : Universitaires.

DIPLÔMES OBTENUS : - Candidat en Sciences Politiques et Sociales.
- Licencié en Sciences Economiques, option économie monétaire.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Gérant de Banque.

FICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : O'ONDO Wa Shilo

AGE : 37 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : S.N.E.L.

FONCTIONS EXERCÉES : Chef du Centre de Lubumbashi.

ETUDES SUIVIES : Techniques.

DIPLOMES OBTENUS : Ingénieur, technicien électricien.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Prospection des entreprises.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : BOLA Ehenge

AGE : 33 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : I.N.P.P. Institut National de Préparation Professionnelle.

FONCTIONS EXERCÉES : Chef du Service Commercial et Administratif.

ÉTUDES SUIVIES : Sciences Commerciales et Financières.

DIPLÔMES OBTENUS : Diplôme de Graduat.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- 4 ans comme instructeur des branches commerciales à l'I.N.P.P.
- 2 ans (aujourd'hui) comme chef de Service commercial et administratif de l'I.N.P.P.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : HANGANA Kalend

ÂGE : 34 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : SODIMIZA
(Société de Développement Industriel
et Minier du Zaïre).

FONCTIONS EXERCÉES : Comptable.

ÉTUDES SUIVIES : Etudes Commerciales.

DIPLÔMES OBTENUS :
- Licence en Sciences Commerciales et
Financières.
- Agrégation de l'enseignement secondaire.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- NEANT.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : ILUNGA Mbayo

ÂGE : 55 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : REGIDESO.

FONCTIONS EXERCÉES : Directeur Administratif et financier.

ÉTUDES SUIVIES : - 4 ans Ecole Normale.
- 2 ans Cours Supérieurs.

DIPLÔMES OBTENUS : Ecole Normale.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- Chef de la Comptabilité, Banque Commerciale Zaïroise à Lubumbashi.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE / ONUDIFICHE D'IDENTIFICATION

NOM ET PRÉNOM : KAMBA Nusoko

AGE : 40 ans.

ENTREPRISE ET DATE D'ENTRÉE : O.N.D.E. (Office National de Developpe-
ment de l'Elevage).

FONCTIONS EXERCÉES : Chef de la Division Comptabilité.

ÉTUDES SUIVIES : Expertise comptable.

DIPLOMES OBTENUS : Diplôme d'Expert Comptable.

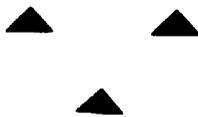
EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE :

- 7 ans Banque Centrale.
- 8 ans Cabinet Privé.

ANNEXE N° 2

DOCUMENTS DE SYNTHESE REMIS AUX

PARTICIPANTS



- SOMMAIRE -

- L'ENTREPRISE	PAGE : 1
- LE BILAN	PAGE : 6
- LE TABLEAU DE FORMATION DU RESULTAT	PAGE : 10
- L'AMORTISSEMENT	PAGE : 13
- LES PROVISIONS	PAGE : 16
- LES RESERVES	PAGE : 18
- INCORPORATION DE RESERVES AU CAPITAL SOCIAL	PAGE : 20
- CAS DE L'IMMOBILISATION AMORTIE	PAGE : 21
- PLUS-VALUE DE CESSION D'ACTIF IMMOBILISE	PAGE : 22
- INFLUENCE DES STOCKS SUR LE RESULTAT	PAGE : 23
- LE FOND DE ROULEMENT	PAGE : 26
- L'AUTOFINANCEMENT	PAGE : 30
- METHODES THEORIQUES DE CALCUL DE RESULTAT	PAGE : 31
- LEXIQUE	PAGE : 37
- GESTION FINANCIERE PREVISIONNELLE	PAGE : 48
- LISTE DES RATIOS	PAGE : 67
- BIBLIOGRAPHIE	PAGE : 82

L'ENTREPRISE

Une entreprise est un organisme financièrement indépendant, produisant pour le marché, des biens ou des services.

CLASSIFICATION DES ENTREPRISES

On peut classer les entreprises, en se plaçant à des points de vue très variés, c'est-à-dire en choisissant divers critères.

D'APRES LEUR NATURE JURIDIQUE

Toute société est une personne morale distincte des associés qui la composent. Elle a une raison sociale, une nationalité, un domicile et la capacité de faire des actes de commerce.

La structure et l'organisation des sociétés sont prévues par la loi.

Une société se crée par un contrat liant plusieurs personnes qui conviennent de mettre en commun des ressources, dans le but de partager les fruits qui pourront en résulter.

Ainsi, quand une personne apporte de l'argent à une société, elle perd la propriété de cet argent, et reçoit en échange un titre appelé action, qui représente son droit sur le capital de la société.

Ce droit, elle peut le vendre à une autre personne qui prend sa place, mais elle ne peut pas en demander le remboursement à la société. Elle est associée et non prêteur.

LES ENTREPRISES DU SECTEUR PRIVE

I - LES SOCIETES DE PERSONNES :

- A - en nom collectif ou,
- B - en commandite simple

Dans ce type de société, la valeur personnelle des associés joue un rôle prépondérant.

Ils sont solidairement et indéfiniment responsables sur leurs biens.

A - Sociétés en nom collectif :

Caractéristiques :

- des associés ayant seuls la "qualité de commerçant",
- des associés responsables sur tous leurs biens des dettes de la société non couvertes par l'actif social,
- la faillite de la société : faillite de chacun des associés

B - Sociétés en commandite simple :

Caractéristiques : deux catégories d'associés :

- . les commanditaires, responsables de leur mise dont les parts ne sont pas cessibles.
- . les commandités, responsables sur tous leurs biens (ils ont la "qualité de commerçant").

II - LES SOCIETES DE CAPITAUX

- A. Sociétés privées à responsabilité limitée
- B. Sociétés par actions à responsabilité limitée

LES ENTREPRISES DU SECTEUR PUBLIC

Leur fonction première est de satisfaire des besoins privés ou collectifs, conformément à l'intérêt général et non de faire des bénéfices (eau, électricité...).

LES ENTREPRISES DU SECTEUR SEMI PUBLIC

Ces entreprises se caractérisent par une collaboration entre des collectivités publiques et des intérêts privés, sur le plan de la gestion et le plus souvent de l'apport de capitaux.

ex. le- sociétés d'économie mixte.

Ce sont des sociétés anonymes gérées selon le droit commun, dans lesquelles une ou plusieurs collectivités publiques ont apporté des capitaux et se réservent certains droits dans la gestion : nomination d'un ou plusieurs administrateurs en particulier, ou droit de vote.

D'APRES LEUR SECTEUR D'ACTIVITE

L'Economiste australien, COLIN CLARK a proposé de rattacher toutes les entreprises à l'un des trois secteurs suivants, d'après leur domaine d'action principal :

- A - LE SECTEUR PRIMAIRE correspond aux activités pour lesquelles le facteur naturel est prépondérant : agriculture, pêche, forêts, industries extractives.
- B - LE SECTEUR SECONDAIRE est celui de la transformation des biens matériels : industries textile, sidérurgique, électrique
- C - LE SECTEUR TERTIAIRE est celui des entreprises prestataires de services : distribution, banque, assurances...

D'APRES LEURS DIMENSIONS

En se fondant, soit sur l'effectif du personnel employé, soit sur le montant des ventes (appelé chiffre d'affaire) soit sur l'importance des capitaux utilisés, on distingue :

- les grandes entreprises : plus de 500 salariés,
- les moyennes entreprises : de 6 à 500 salariés,
- les petites entreprises : de 1 à 5 salariés.

La quasi-totalité des grandes entreprises sont des sociétés et des entreprises publiques, la grande majorité des petites : des entreprises individuelles.

STRUCTURE INTERNE DE L'ENTREPRISE

Pour l'accomplissement de ses fonctions économiques et sociales, l'entreprise doit exécuter des séries d'opérations identiques : acheter, transformer, vendre...

Chaque type d'opération nécessaire à son activité constitue une de ses fonctions internes.

Dans les grandes entreprises, ces fonctions sont mises en relief parce qu'elles sont assumées par des services spécialisés.

La répartition des fonction entre les services et l'ensemble des liaisons qui permettent d'assurer leur coordination, représentent la structure interne de l'entreprise. Celle-ci peut être schématisée par un tableau appelé "organigramme".

ENUMERATIONS DES FONCTIONS PRINCIPALES

- technique, commerciale (acheter - vendre), comptable, financière, de sécurité, administrative.

I - La fonction financière :

Son rôle est de fournir à l'entreprise les capitaux dont elle a besoin, au moment où elle en a besoin, avec le minimum de coût et le maximum de sécurité.

II - La fonction administrative :

C'est-à-dire coordination de l'ensemble des activités de gestion, notamment établissement du programme général d'action : buts à atteindre et moyens pour y parvenir.

L'essentiel de ses attributions est de :

- prévoir
- organiser,
- commander,
- coordonner,
- contrôler.

TOUS LES CADRES RESPONSABLES, QUEL QUE SOIT LEUR SERVICE, PARTICIPENT DONC PLUS OU MOINS A CETTE FONCTION.

L'objectif du séminaire "Gestion financière de l'Entreprise" est de permettre, à chaque cadre de l'entreprise, de mieux percevoir cette fonction sous son aspect financier.

- LE BILAN -

Le bilan est une présentation conventionnelle des éléments qui composent le patrimoine de l'entreprise. Cette présentation obéit à des règles de classement qui facilitent la compréhension des opérations.

BILAN AU :

Utilisation des ressources	Origine des ressources

Le bilan est une photo à un moment donné du patrimoine de l'entreprise.

Cette photo est prise généralement à la fin de l'exercice comptable qui correspond, en principe, à la fin de l'année civile.

Le Bilan de l'entreprise se compose de deux grandes parties :

- 1 - LES ORIGINES des ressources de l'entreprise : colonne PASSIF (à droite)
- 2 - LES UTILISATIONS des ressources de l'entreprise : colonne ACTIF (à gauche)

BILAN AU :

Utilisation des ressources	Origine des ressources
<u>ACTIF</u>	<u>PASSIF</u>
Quelles utilisations fait-on des ressources ?	D'où proviennent ces ressources ?

Les principaux éléments du bilan sont :

A - LE PASSIF DU BILAN : LES RESSOURCES

Le Passif exprime, à la date d'établissement du bilan, l'origine, la "source", et le montant des capitaux se trouvant à la disposition de l'entreprise; c'est la série des ressources.

Ces ressources ont quatre origines :

- celles qui ont été fournies par l'exploitant ou par les associés à l'entreprise et qui y sont maintenues d'une manière durable : elles constituent le CAPITAL.
- celles qui ont été fournies par les bénéfices conservés à la disposition de l'entreprise. C'est un emploi des bénéfices antérieurs appelés RESERVES. Ces réserves constituent pour l'entreprise une masse de ressources propres supplémentaires.
- celles qui ont été fournies par des tiers (fournisseurs, créanciers, prêteurs), et qui doivent leur être restituées à plus ou moins longue échéance. Elles figurent au bilan sous la dénomination de DETTES.

- celles qui ont été créées par l'entreprise elle-même à la suite de son activité : ce sont les PROFITS. Les profits découlent, en général, des ventes et ils n'existent que dans la mesure où l'entreprise a réalisé des bénéfices.

B - L'ACTIF DU BILAN : L'EMPLOI DES RESSOURCES

L'actif montre comment sont utilisées, à la date donnée, les ressources indiquées dans le passif.

Autrement dit, il exprime l'emploi qui a été fait de ces ressources.

Les actifs se regroupent en deux catégories :

- Les actifs fixes, composés des biens d'équipement. Ils se renouvellent ou se consomment entièrement, indépendamment du cycle d'exploitation.

- Les actifs circulants : ce sont les stocks, les créances et les disponibilités. Leur renouvellement est lié au cycle d'exploitation.

LES PERTES traduisent un appauvrissement de l'entreprise, donc une diminution des ressources mises à sa disposition.

C - L'EGALITE : ACTIF PASSIF

L'actif et le passif d'un bilan décrivent, à la date d'établissement de ce bilan, la situation de l'entreprise, vue sous la double optique :

- d'une part, des ressources (Passif)
- d'autre part, des emplois (Actif)

Puisque ressources et emplois sont deux aspects d'une même réalité économique, "les capitaux dont dispose l'entreprise" l'actif et le passif du bilan présentent des totaux égaux.

D - LA PORTEE DU BILAN

A) Dans la conception ancienne, d'inspiration juridique et parfois qualifiée de statique, le bilan est un résumé de l'inventaire, détaillant la valeur nette du patrimoine, c'est-à-dire ce que l'entreprise possède et ce qu'elle doit.

B) Dans la conception moderne, d'inspiration économique et parfois qualifiée de dynamique, le bilan est considéré comme un état des ressources et emplois, plus apte à guider la gestion, par mesure du résultat, qu'à décrire la situation patrimoniale.

Il y a une évolution d'une conception purement juridique vers une conception économique du bilan. Il en est résulté une addition et pas une substitution; on demande aujourd'hui au bilan, à la fois des informations juridiques et des informations économiques.

- TABLEAU DE FORMATION DU RESULTAT -

Pour suivre toutes les opérations effectuées, dans une période de temps déterminée, la société rassemble tous les flux de sortie et d'entrée, dans un seul compte : LE TABLEAU DE FORMATION DU RESULTAT.

Ce rassemblement permet de déterminer le résultat de l'ensemble des opérations effectuées. Si le résultat est bénéficiaire, la richesse de l'entreprise se trouvera augmentée. Si le résultat est déficitaire, la richesse sera diminuée.

Ainsi, le résultat déterminé dans le tableau de formation (solde N° 87 : "résultat de la période à affecter") est de même nature que les autres éléments du patrimoine de la Société :

- Positif, il s'inscrit au passif, et fait apparaître l'augmentation des richesses de l'entreprise en accroissant sa situation nette.
- Négatif, il constate la diminution des richesses de l'entreprise par le jeu d'un report à nouveau négatif.

LES ELEMENTS DU TABLEAU DE FORMATION DU RESULTAT

On retient :

- d'une part : tous les frais engagés dans le cadre de l'exploitation courante de l'entreprise - appelés "charges" et classés suivant leur nature - qui se rapportent à la période considérée (l'exercice) qu'ils soient payés ou non au terme de cette période.
 - : tous les frais engagés pendant l'exercice mais qui correspondent à des opérations "hors exploitation" c'est-à-dire ne relevant pas de l'exploitation courante de l'exercice, soit parcequ'il s'agit d'opérations se rapportant à des exercices antérieurs, soit parcequ'il s'agit d'opérations exceptionnelles.
- Ces frais sont appelés "pertes".

- d'autre part : tous les revenus dégagés dans le cadre de l'exploitation courante pendant la période considérée, appelés "produits" et classés par nature, qu'ils soient encaissés ou non à la fin de l'exercice.

: tous les revenus issus d'opérations hors-exploitation, (exceptionnelles ou afférentes à des exercices antérieurs) appelés "profits" et qui ont été perçus pendant l'exercice considéré.

CLASSEMENT DES CHARGES D'EXPLOITATION

- Charges correspondant à un engagement juridique :

- . matières et fournitures consommées,
- . transports consommés,
- . autres services consommés,
- . charges ou pertes diverses,
- . charges de personnel,
- . contributions et taxes,
- . intérêts.

- Charges calculées correspondant à une perte de valeur

- . dotation aux amortissements,
- . dotation aux provisions.

CLASSEMENT DES PRODUITS D'EXPLOITATION

- production stockée,
- production vendue,
- travaux faits par l'agent économique pour lui même,
- produits ou profits divers,
- subventions d'exploitation,
- intérêts et dividendes reçus,
- (reprise sur amortissements et provisions).

Le solde final du tableau de formation du résultat peut être :

- CREDITEUR

Il traduit une ressource nette pour l'entreprise, le résultat est un "bénéfice".

- DEBITEUR

Il exprime un emploi définitif net, une perte

- L'AMORTISSEMENT -

Les immobilisations constituent les moyens de production fixes de l'entreprise acquis ou créés pour être utilisés de manière durable.

Leur achat entraîne une dépense au cours d'un seul exercice alors que leur utilisation porte sur plusieurs exercices. Il faut donc répartir cette dépense dans le temps.

Cette répartition s'effectue suivant la technique de l'amortissement, qui prend en compte, chaque année, la dépréciation des immobilisations en raison de leur utilisation ou de leur désuétude.

ON DISTINGUE DEUX TECHNIQUES D'AMORTISSEMENT :

- L'AMORTISSEMENT DEGRESSIF

C'est un amortissement annuel obtenu en appliquant au taux linéaire un coefficient (déterminé par l'administration qui accélère le processus d'amortissement voir tableau ci-joint).

- L'AMORTISSEMENT LINEAIRE

C'est un amortissement annuel constant calculé sur la base du nombre d'années probables d'utilisation de l'immobilisation. Par exemple, si la durée de vie d'une immobilisation est estimée à 20 ans, on estime la dépréciation annuelle à 1/20^e de sa valeur initiale.

L'amortissement dégressif est calculé chaque année sur la valeur résiduelle de l'immobilisation (valeur au prix d'achat moins amortissements des années antérieures). Ce système est appliqué tant que l'annuité d'amortissement est supérieure à celle de l'amortissement linéaire. On achève alors l'amortissement avec des annuités égales à celles de l'amortissement linéaire.

C'est l'administration fiscale qui fixe les durées d'amortissement que les entreprises doivent respecter ; en contrepartie elles peuvent déduire leurs amortissements du bénéfice dégagé

Les durées d'amortissement retenues sont sensiblement plus brèves que les durées d'utilisation des matériels, et la technique de l'amortissement dégressif accélère encore le processus de l'amortissement. Deux raisons justifient ces dispositions :

- L'évolution technique très rapide qui fait qu'une machine peut rapidement être démodée. Il faut donc que, dès sa mise en place, la nouvelle immobilisation permette de dégager une part importante des sommes nécessaires à son renouvellement.
- L'Etat veut favoriser les entreprises qui investissent beaucoup. En effet, les impôts qu'elles versent seront sensiblement réduits si elles procèdent constamment à des investissements nouveaux.

ΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩ

ΩΩΩΩΩ

ΩΩ

PRINCIPALES FONCTIONS FINANCIERES ET ECONOMIQUES DE L'AMORTISSEMENT

1 - L'amortissement est un correcteur d'actif :

Il permet de rapprocher la valeur pour laquelle l'immobilisation apparaît au bilan, de sa valeur réelle.

2 - L'Amortissement est une charge d'exploitation :

Pour connaître le résultat de l'activité de l'entreprise, il faut tenir compte non seulement des charges qu'elle a effectivement engagées, mais aussi de la prise en compte des dépréciations de ses immobilisations amortissables.

3 - C'est un élément du prix de revient :

Le prix de vente doit comprendre l'amortissement.

4 - C'est un élément de l'épargne interne de l'entreprise :

Le fait d'avoir reçu des clients le montant correspondant à l'amortissement, n'implique pas que ces ressources soient utilisées immédiatement. L'entreprise retient ces sommes par fractions successives de façon à pouvoir acquérir un jour un nouvel instrument de travail (cf. fiche "cash flow").

Exemples de liaison entre taux linéaire et taux dégressif

<u>Durée d'amortissement</u>	<u>taux d'amortissement linéaire</u>	<u>coefficient appliqué</u>	<u>taux d'amortisse- ment dégressif</u>
3 ans	33,33 %	1,5	50 %
5 ans	20 %	2	40 %
10 ans	10 %	2,5	25 %

- LES PROVISIONS -

I - LES PROVISIONS POUR DEPRECIATION

Certains éléments d'actif ne se déprécient pas au fait de l'usure. Ils ne sont donc pas amortissables. Ils peuvent, malgré tout, perdre de leur valeur, c'est-à-dire subir une dépréciation, une moins-value : c'est le cas des stocks.

Cette dépréciation se mesure en comparant la valeur comptable des stocks et leur valeur réelle. Si l'évaluation au cours du jour est inférieure à la valeur comptable, on crée une provision. Cette provision pour dépréciation apparaît au bilan, directement en déduction de la valeur des postes qu'elle concerne.

Sont déductibles du bénéfice imposable, par exemple :

- les provisions pour dépréciation de stocks,
- les provisions pour créances douteuses,
- d'une manière générale, les provisions d'éléments d'actif non amortissables

II - LES PROVISIONS POUR PERTES ET CHARGES

Il peut arriver que l'entreprise soit menacée de subir une perte ou qu'elle prévoit la venue d'une charge. Il n'en résulte pour elle aucune conséquence immédiate, mais il est probable que l'avenir lui apportera une diminution de valeur, ou l'obligera à un décaissement. Une bonne gestion veut que l'entreprise prenne tout de suite ses dispositions pour faire

face à ces éventualités fâcheuses : les provisions pour pertes et charges font passer dans les charges de l'exercice en cours tout ou partie de la perte ou du décaissement futur

Elles sont placées au passif et correspondent à une augmentation de celui-ci. On distingue :

- les provisions pour risques : elles correspondent à des risques prévisibles à la clôture de l'exercice, qui ont pris naissance au cours de l'exercice, mais qui demeurent incertains quant à leur montant ou quant à leur réalisation. Ces provisions peuvent être déductibles de l'impôt : cas d'opérations réalisées donnant lieu à des risques à moyen terme (par exemple : ventes à l'exportation avec règlement à moyen terme).

- les provisions pour charges à répartir sur plusieurs exercices en cas de grosses réparations. Elles peuvent être déductibles de l'impôt (si elles sont justifiées).

- les provisions pour hausses de prix des stocks, admises parfois en franchise d'impôts, de manière à permettre à l'entreprise de reconstituer ses stocks dans des conditions normales.

De nombreux types de provisions ne sont pas déductibles de l'impôt car elles camoufleraient de véritables réserves occultes.

- LES RESERVES -

Ce sont tous les bénéfices conservés à la disposition de l'entreprise et non incorporés au capital. C'est un emploi des bénéfices antérieurs. Les réserves constituent pour l'entreprise une masse de ressources propres supplémentaires.

Les réserves sont constituées en principe pour faire face à des événements imprévus, qui peuvent diminuer la situation de l'entreprise : leur but est donc de précaution, mais en fait très souvent elles servent à financer les investissements de l'entreprise, sans faire appel au crédit (auto-financement), donc l'expansion. Du reste, la réserve n'est pas conservée comme un "trésor" en monnaie, ou en valeurs mobilières : elle est utilisée dans l'entreprise.

On distingue deux types de réserves :

1 - LA RESERVE LEGALE

La loi impose aux sociétés de prélever, chaque année, un pourcentage des bénéfices pour l'affecter à un fond de réserve. Cette obligation cesse en général lorsque son montant atteint un certain pourcentage du capital social.

2 - LES AUTRES RESERVES

- la réserve statutaire ou contractuelle; elle dépend des clauses inscrites dans les statuts de la société.

- la réserve facultative : sa constitution n'est prévue ni par la loi, ni par les statuts.

- les réserves de renouvellement des immobilisations : elles sont constituées librement en sus des amortissements. Elles ne sont pas déductibles du bénéfice. Les actionnaires

doivent, en principe, les approuver. En fait, les conseils d'administration les constituent souvent d'autorité.

- les réserves de renouvellement des stocks : elles ne donnent pas lieu à exonération fiscale. Elles sont constituées pour faire face à des hausses de prix.

La pratique courante multiplie les catégories de réserves.

Le capital et les réserves forment ensemble les capitaux propres de l'entreprise.

- INCORPORATION DE RESERVES AU CAPITAL SOCIAL -

L'ensemble du capital social et des réserves forme les capitaux propres de l'entreprise. Ils appartiennent aux actionnaires.

On peut déterminer la valeur mathématique d'une action en tenant compte du surcroît de valeur que la présence de réserves dans l'entreprise apporte à la valeur nominale de chaque action. Pour obtenir la valeur mathématique de l'action, on divise le montant de l'actif réel (déduction faite des dettes) par le nombre d'actions émises.

L'incorporation des réserves dans le capital est une opération comptable et juridique qui s'opère sans mouvement de fonds. Le total des capitaux propres reste le même.

Cette augmentation peut se réaliser de deux façons :

- soit par augmentation de la valeur nominale de chaque action,
- soit par distribution d'actions gratuites au prorata du nombre d'actions que possède chaque actionnaire.

EXEMPLE D'INCORPORATION DES RESERVES AU CAPITAL SOCIAL :

- Capital social : 1000 - soit 10 actions de 100
- Réserves incorporables : 500

Cas n° 1 : Augmentation de la valeur de chaque action ancienne :

- Nouveau capital social : 1500 pour 10 actions
- Valeur nouvelle de chaque action : $\frac{1500}{10} = 150 \text{ F}$

Cas n° 2 : distribution d'actions nouvelles gratuites :

- 10 actions anciennes de 100 F. 1000
- + 5 actions nouvelles gratuites (de 100). 500
- Nouveau capital social1500

====

A tout possesseur de 2 actions anciennes, l'entreprise remet l'action nouvelle gratuite (de valeur 100 F.).

- CAS DE L'IMMOBILISATION AMORTIE -

Lorsque la valeur nette comptable d'une immobilisation est nulle, c'est-à-dire lorsque le montant des amortissements pratiqués sur cette immobilisation égale son prix d'achat, 3 cas peuvent se présenter :

- 1er CAS : L'ENTREPRISE CONTINUE D'UTILISER L'IMMOBILISATION

Dans ce cas, aucun amortissement n'est plus possible, ce qui entraîne une réduction des charges d'exploitation, donc un accroissement du bénéfice net sauf si l'entreprise requiert de nouvelles immobilisations qu'elle devra amortir.

Ce type d'immobilisations est fréquent dans les entreprises. Même si sa valeur d'achat est compensée par le montant des amortissements, l'immobilisation amortie apparaît toujours au bilan, pour sa valeur initiale, moins les amortissements, car le bilan mentionne toujours la valeur initiale de l'immobilisation et le montant des amortissements cumulés.

- 2ème CAS : L'ENTREPRISE VEND L'IMMOBILISATION

Dans la mesure où le prix de cession est supérieur à la valeur pour laquelle l'immobilisation apparaît au bilan, l'entreprise réalise une plus-value sur cession d'actif (cf. fiche apports de connaissances correspondante).

L'immobilisation vendue est évidemment supprimée à l'actif du bilan.

- 3ème CAS : L'ENTREPRISE DEMOLIT L'IMMOBILISATION

C'est le cas si elle n'est plus en état de fonctionner et donc invendable. Dans ce cas, elle disparaît de l'actif. Les comptes figurant la valeur de l'immobilisation et celui du montant des amortissements pratiqués sont soldés.

- PLUS-VALUE DE CESSION D'ACTIF IMMOBILISE -

Quand une entreprise vend une immobilisation, elle peut réaliser une plus-value, c'est le cas lorsque le prix de vente dépasse la valeur pour laquelle l'immobilisation apparaît au bilan.

C'est pour l'entreprise un gain d'argent exceptionnel. Elle doit l'enregistrer dans le tableau de formation du résultat afin de l'incorporer au résultat de l'exercice.

Du point de vue fiscal, il existe une différence fondamentale entre une plus-value à long terme et une plus-value à court terme :

- LA PLUS-VALUE A COURT TERME provient de la vente d'une immobilisation créée ou acquise depuis moins de 2 ans, ou de la vente d'une immobilisation qui a plus de 2 ans dans la mesure où la plus-value correspond aux amortissements.

- LA PLUS-VALUE A LONG TERME résulte de la vente d'une immobilisation non amortissable ou acquise depuis plus de 2 ans dans la mesure où la plus-value excède le montant des amortissements.

Dans ce cas, la plus-value à court terme égale le montant des amortissements et la plus-value à long terme, la différence entre le prix de cession et le montant des amortissements.

Les deux types de plus-value supportent des taux d'imposition différents. Les plus-values à long terme sont imposables à 15 % tandis que les plus-values à court terme sont imposées à 50 %.

- INFLUENCE DES STOCKS SUR LE RESULTAT -

Pour savoir si l'entreprise a fait des bénéfices ou des pertes sur les produits vendus pendant l'exercice, il faut connaître le coût des produits vendus au cours de l'exercice.

Le résultat est facile à dégager si, à tout instant, le prix de revient des lots vendus est connu. C'est la méthode de l'inventaire permanent, préconisé autant qu'il est possible par le P.C.G.Z.

Mais si l'entreprise fabrique des produits complexes ou une multitude de produits, il sera difficile de répartir les charges indirectes, de tenir compte des variations de coût des matières premières achetées en cours d'année, pour calculer le prix de revient des stocks (valeurs d'exploitation).

On s'efforce néanmoins de trouver des critères de répartition les moins arbitraires possibles.

QUELLE EST LA METHODE ADOPTEE ?

Les valeurs d'exploitation sont inscrites pour les valeurs suivantes :

a) lorsque l'agent économique tient l'inventaire permanent :

- Entrées en stocks :

- . marchandises, matières premières et fournitures : au prix d'achat majoré des frais accessoires d'achat s'ils existent (coût direct d'achat), sous déduction des ristournes, rabais et remises obtenus des fournisseurs lorsque leur affectation aux stocks est possible;
- . déchets et rebuts : au cours du marché au jour de l'entrée en stock (pour les déchets et rebuts qui ont un marché) ou à la valeur probable de réalisation (pour les déchets et rebuts qui n'ont pas de marché), sous déduction, dans les cas, d'une décote représentant les frais de distribution;
- . produits semi-ouvrés et produits finis : au coût de production;

- . produits ou travaux en cours : au coût de production de ces produits ou travaux au jour de l'inventaire;
- . emballages commerciaux : comme les fournitures, s'ils sont achetés, comme les produits, s'ils sont fabriqués par l'agent économique.

- SORTIES DE STOCK :

- . s'il s'agit de corps certains, à leur coût d'entrée (majoré éventuellement des frais réels d'entreposage si l'agent économique a valorisé le coût d'entrée de ces frais);
- . s'il s'agit de biens fongibles, selon l'une des trois méthodes suivantes :
 - au coût unitaire moyen pondéré des biens en stock, au moment de la sortie, multiplié par le nombre d'objets ou la quantité sortie (coût unitaire moyen pondéré effectif);
 - méthode de l'épuisement des stocks "premier entré-premier sorti". Les sorties de stock sont comptabilisées au coût d'achat à l'entrée des existants entrés en premier lieu;
 - méthode de l'épuisement des lots "dernier entré-premier sorti". Les sorties sont comptabilisées au coût d'achat à l'entrée des existants entrés en dernier lieu.

- b) Lorsque l'agent économique ne tient pas d'inventaire permanent, il peut évaluer ses stocks au coût unitaire moyen pondéré déterminé comme suit :

$$\frac{\text{Valeur des stocks au début de la période} + \text{coût des achats de la période}}{\text{Quantités en stock au début de la période} + \text{quantités achetées pendant la période}}$$

Toutefois, la valeur ainsi déterminée ne doit pas trop s'écarter de la valeur de principe définie par l'inventaire permanent et les sorties au coût moyen.

En particulier, la formule n'est plus applicable, pour telle ou telle catégorie de stock, dans le cas d'épuisement total du stock de cette catégorie au cours de l'exercice. La valeur à appliquer est alors le coût moyen des entrées depuis la dernière annulation du stock.

Lorsque la valeur économique réelle, au jour de l'inventaire, des marchandises, matières ou produits en stock est inférieure au coût moyen pondéré (d'achat ou de production), les agents économiques doivent constituer une provision pour dépréciation.

Dans tous les cas, le P.C.G.Z. fait obligation de mentionner en annexe du bilan le mode d'évaluation utilisé pour les éléments d'immobilisation et de stock.

- LE FOND DE ROULEMENT -

Un élément de la structure financière de l'entreprise présente une grande importance et mérite une étude particulière, c'est le FONDS DE ROULEMENT.

DESCRIPTION DU FOND DE ROULEMENT

L'équilibre financier implique que les emplois (actifs) ne soient pas financés par des capitaux (passif) de n'importe quelle origine. Ainsi, dans le haut du bilan, les valeurs immobilisées, que l'entreprise conserve durablement et qui ne peuvent être réalisées ni rapidement, ni avec facilité, doivent être financées par des capitaux permanents. Ou, dans le bas du bilan, les dettes qui seront remboursées à court terme doivent être représentées à l'actif par des emplois susceptibles d'être convertis rapidement en liquidités.

En d'autres termes, à la division verticale du bilan en actif et passif, il faut adjoindre une division horizontale en haut et en bas du bilan. Pour que l'équilibre financier soit atteint, il doit y avoir égalité d'une part entre le haut de l'actif et le haut du passif, d'autre part entre le bas de l'actif et le bas du passif.

L'équilibre financier étant atteint, le fonds de roulement répond à l'exigence supplémentaire d'une marge de sécurité.

Celle-ci est obtenue par la détention de capitaux permanents au-delà de ce qui est nécessaire pour financer les valeurs immobilisées, et par conséquent, par le financement d'une partie des valeurs de roulement par des capitaux permanents.

POURQUOI L'ENTREPRISE A-T-ELLE BESOIN D'UN FONDS DE ROULEMENT ?

Le fonds de roulement correspond donc à un équilibre financier. Tous les banquiers y attachent une grande importance. Un fonds de roulement satisfaisant doit, en effet :

- permettre à l'entreprise de faire face à des événements inopinés,
- faciliter, éventuellement, l'acquisition d'éléments d'équipement,
- maintenir à un niveau suffisant la trésorerie d'exploitation : une certaine somme d'argent est indispensable pour acheter des matières premières, les transformer, les vendre et recommencer le cycle de fabrication jusqu'à la rentrée des fonds dus par les clients.

SI LA VALEUR D'UN FONDS DE ROULEMENT EST NEGATIVE, L'ENTREPRISE DOIT ?

- soit rechercher un financement permanent supplémentaire,
- soit liquider une partie de ses immobilisations, ce qui risque de compromettre son existence,
- soit continuer à s'endetter si cela est possible.

Dans les trois cas, l'entreprise doit se soumettre à la volonté d'agents extérieurs qui se montreront exigeants sur les conditions de solvabilité de l'entreprise et exigeront notamment qu'elle dispose d'une trésorerie positive.

CALCUL DE LA TRESORERIE A COURT TERME

$T = \text{Disponibilités} + \text{créances réalisables à court terme}$

Dettes exigibles à court terme

En général, un indice supérieur à 0,75 est recommandable. Dans le cas contraire, l'entreprise doit, soit réaliser tout ou partie de ses stocks, soit avoir recours à ces crédits bancaires à court terme.

TRESORERIE JUSTE

<u>ACTIF</u>		<u>PASSIF</u>
<div style="background: repeating-linear-gradient(45deg, transparent, transparent 2px, black 2px, black 4px); padding: 5px;"> Valeurs Immobilisées </div>		<div style="background: repeating-linear-gradient(45deg, transparent, transparent 2px, black 2px, black 4px); padding: 5px;"> Capitaux Propres </div>
Stocks	Fonds de roulement	<div style="background: repeating-linear-gradient(45deg, transparent, transparent 2px, black 2px, black 4px); padding: 5px;"> Dettes à moyen et long terme </div>
Réalisable et disponible	<u>nul</u>	Dettes à court terme

TRESORERIE LARGE

<u>Actif</u>		<u>Passif</u>
<div style="background: repeating-linear-gradient(45deg, transparent, transparent 2px, black 2px, black 4px); padding: 5px;"> Valeurs Immobilisées </div>		<div style="background: repeating-linear-gradient(45deg, transparent, transparent 2px, black 2px, black 4px); padding: 5px;"> Capitaux propres </div>
Stocks	Fonds de roulement	<div style="background: repeating-linear-gradient(45deg, transparent, transparent 2px, black 2px, black 4px); padding: 5px;"> Dettes à moyen et à long terme </div>
Réalisable et Disponible	largement <u>positif</u>	Dettes à court terme

TRESORERIE SUFFISANTE

	<u>ACTIF</u>		<u>PASSIF</u>	
Actifs immobilisés	Valeurs Immobilisées	Fonds de roulement positif	Capitaux propres	Capitaux permanents
Actifs immobilisés	Stocks	Fonds de roulement positif	Dettes à moyen et long terme	Capitaux permanents
	Réalizable et disponible		Dettes à court terme	

TRESORERIE INSUFFISANTE

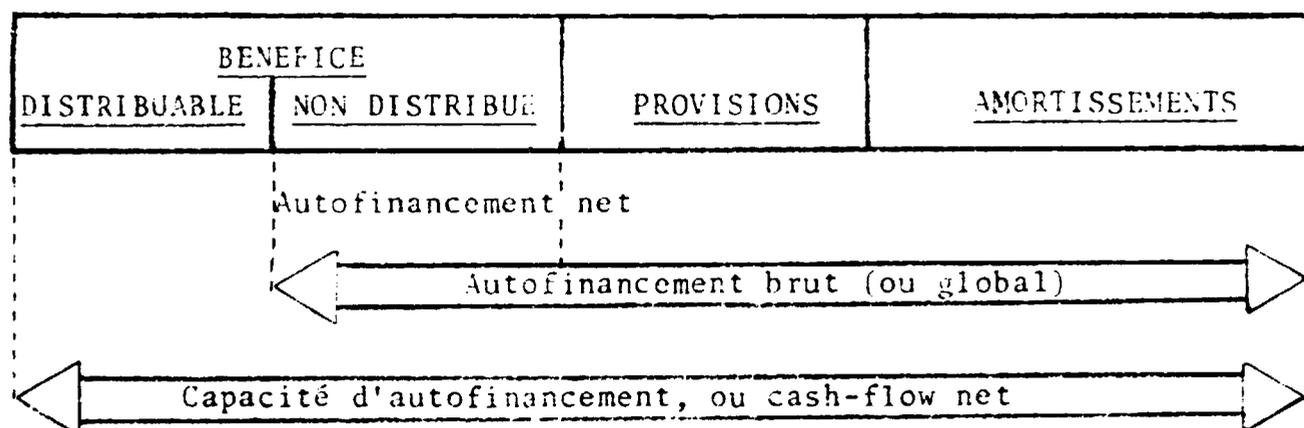
	<u>ACTIF</u>		<u>PASSIF</u>	
	Valeurs immobilisées	Fonds de roulement négatif	Capitaux propres	
	Stocks	Fonds de roulement négatif	Dettes à moyen et à long terme	
	Réalizable et disponible		Dettes à court terme	

- L' AUTOFINANCEMENT - LE CASH-FLOW -

Ce sont les moyens de financement directs créés par l'entreprise en activité.

L'autofinancement de l'entreprise a sa source dans les rentrées d'argent qui proviennent des ventes. Ces rentrées permettent de dégager un flux de monnaie immédiatement disponible pour réaliser l'objectif de l'entreprise : la croissance et la réalisation de bénéfices.

Ce flux de monnaie disponible est la capacité globale d'autofinancement ou cash-flow net.



Dans le cadre d'une entreprise en activité permanente, l'autofinancement brut peut être affecté au fur et à mesure de sa formation, à différents usages :

- accroissement des investissements,
- accroissement des stocks,
- éventuellement augmentation de la trésorerie.

- METHODES THEORIQUES DE CALCUL DU RESULTAT -

- I - La méthode conventionnelle de détermination du résultat d'une période donnée consiste en un calcul simple : le constat de la différence entre le total des produits et le total des charges.

Le résultat de la période sera ensuite porté au bilan pour équilibrer les Actifs et les Passifs.

Toutes ces relations relèvent du principe comptable de la "partie double" et leurs éléments principaux se présentent schématiquement ci-dessous :

DEBIT	CREDIT	
Actifs	Passifs	
	-----	Résultat positif
	-----	Résultat = 0
	-----	Résultat négatif
Charges	Produits	
Σ	= Σ	

La totalité du schéma représente la balance générale : total débits (ou soldes débiteurs) égal au total crédits (ou soldes créateurs).

Les débits se répartissent en actifs et charges, et les crédits en passifs et produits.

Les actifs et les passifs sont les composantes du bilan.
Les produits et les charges sont les composantes du tableau de détermination du résultat.

Il est évident qu'à partir du moment où le total des actifs est supérieur au total des passifs, il doit nécessairement y avoir un total des produits supérieur au total des charges pour maintenir l'équilibre. Cette situation dégage un résultat positif (bénéfice).

A l'inverse, il est également évident que lorsque le total des passifs est supérieur au total des actifs il doit nécessairement y avoir un total des produits inférieur au total des charges. Cette situation se traduisant par un résultat négatif (perte).

La méthode conventionnelle de détermination du résultat se base sur les enregistrements comptables des exécutions réelles : la facturation, les paiements, les fournitures facturées par les tiers, (des biens ou des services) il s'agit, en fait, de la comptabilisation de la réalisation historique modifiée par les estimations en ce qui concerne les amortissements et les provisions.

II - Schématiquement, le résultat peut aussi se présenter de la façon suivante :

$$\begin{array}{r}
 \text{Capital Propre final} \\
 - \text{Capital Propre initial} \\
 \hline
 = \text{Résultat de la période} \\
 \text{=====}
 \end{array}$$

Une diminution du Capital Propre final, par rapport au Capital Propre initial, représente une perte.

Inversement, une augmentation du Capital Propre final par rapport au Capital Propre initial représente la réalisation d'un bénéfice.

Les éléments du Capital Propre et le résultat de la période entrent aussi dans les équations suivantes :

Capital Propre final = Total final Actifs - Total final exigibles

Capital Propre initial = Total initial Actifs - Total initial exigibles

Résultat de la période = Variation total actifs - Variation total exigibles.

Dans cette optique, un résultat positif se produira dans les cas suivants :

1. Augmentation du total des actifs supérieure à l'augmentation du total des exigibles.
2. Augmentation du total des actifs et/ou diminution du total des exigibles.
3. Diminution du total des actifs inférieure à la diminution du total des exigibles.

Par contre un résultat négatif se dégagera dans les cas suivants

4. Augmentation du total des actifs inférieure à l'augmentation du total des exigibles.
5. Diminution du total des actifs et/ou augmentation du total des exigibles.
6. Diminution du total des actifs supérieure à la diminution du total des exigibles.

Les relations susmentionnées sont de relations fondamentales, qui sont d'ailleurs à établir sur les formulaires prévues par le P.C.G.Z. (tableau de financement).

Remarquons que les variations des composantes du bilan suffisent pour la détermination du résultat de la période.

Autrement dit, le résultat peut théoriquement se calculer sans que l'on établisse le tableau de détermination normalisé.

En principe donc, on peut toujours connaître le résultat d'une période, même si la comptabilité n'a pas été tenue pendant cette période. Mais cela à une seule condition: que tous les éléments des composantes du bilan soient toujours correctement déterminés. Cependant, cette détermination est presque impossible, surtout dans une grande entreprise, s'il n'y a pas d'annotations courantes de l'exécution des activités sous forme d'un enregistrement comptable. La tenue d'une comptabilité sert alors de "mémoire" afin que rien ne soit oublié.

Les variations, dont on a fait mention ci-dessus pour la détermination des résultats de la période, peuvent, à la limite, être obtenues sur la base de simples enregistrements unilatéraux (c'est-à-dire sans application de la méthode "partie double"). Cependant, l'application de la méthode de la "partie double" a l'avantage d'assurer l'égalité entre débit et crédit et permet l'établissement du tableau de détermination du résultat, outil indispensable à une bonne analyse. (D'ailleurs, le principe de "partie double" est obligatoire, selon le plan comptable général ZAIROIS).

La situation finale, représentée par les composantes du bilan permet donc de déterminer le résultat. Il importe, en conséquence, d'évaluer correctement ces composantes car chaque erreur se reflète directement dans l'établissement du résultat final de la période.

C'est ainsi qu'une sur-estimation, par rapport à la réalité, des actifs, produira directement un résultat sur-estimé, de même qu'une sous-estimation des exigibles dégagera de la même façon un résultat sur-estimé.

A l'inverse, une sur-estimation des exigibles ou une sous-estimation des actifs dégagera un résultat sous-estimé.

Exemple:

Dans le calcul de la valeur bilantaire du stock, on décide de se baser sur le dernier prix d'acquisition au lieu d'un prix moyen pondéré. Le dernier prix d'acquisition est de Z. 25,- et le prix moyen pondéré est de Z. 22,-. Le stock final comprend 1.000 unités.

En appliquant le prix unitaire de Z. 25,- la valeur bilantaire sera de Z. 25.000 et le résultat sera donc augmenté de Z. 3000,- par rapport au résultat calculé sur une valeur bilantaire de Z. 22.000,-.

Or la loi n° 76.020 du 16 Juillet 1976, portant normalisation de la comptabilité au ZAIRE, stipule article 6, alinéa 5:

" Dans l'établissement de la situation à un moment donné, il convient de tenir compte de toute charge ou perte probable, même si elle n'est pas réalisée, et de ne pas tenir compte des produits ou profits, même probables tant qu'ils n'ont pas été réalisés ".

Ce principe, légalisé au ZAIRE, est le "Principe de prudence" reconnu par les gestionnaires depuis longtemps comme indispensable pour calculer correctement le résultat d'une période.

Etant donné l'influence directe sur le résultat du mode d'évaluation des éléments du patrimoine de l'entreprise, il est normal que ces modes d'évaluation soient fixés par le législateur.

III.- Sur le plan "théorique", il existe encore une autre conception du résultat qui se base sur le principe suivant:

Chaque actif est destiné à créer des ressources (produits). Toutefois, l'emploi des actifs entraîne des charges. La valeur, à un moment donné, d'un actif n'est plus une valeur historique d'acquisition, mais le total des produits qu'il pourra créer, réduit par le total des charges occasionnées par son utilisation.

Le bilan, alors, ne tient pas compte du passé, mais s'établit sur la base des potentialités d'avenir. Le résultat "théorique" est déterminé dans la même optique.

Le schéma est le suivant:

- L'acquisition d'un bien, par paiement au comptant, ne change pas le total des actifs (les immobilisations augmentent dans la même proportion que diminuent les postes caisse/banque).
- L'acquisition d'un bien, à l'aide d'un crédit, augmente les immobilisations dans la même proportion qu'augmentent les exigibles.

Dans les deux cas, la proportion entre le total des actifs et le total des exigibles n'a pas changé.

L'utilisation d'un bien entraîne des charges: charges de fonctionnement, charges d'entretien, amortissements qui provoquent un amoindrissement de sa valeur initiale.

Ainsi, le total des actifs sera réduit peu à peu par rapport à la situation avant l'acquisition, et la proportion entre le total des actifs et le total des exigibles change d'une façon défavorable.

Pour éviter une diminution du total des actifs, il est donc nécessaire que d'autres actifs soient créés et que leur valeur représente un montant au moins égal au total des charges minorant la valeur des actifs déjà en service. Cette création de nouveaux actifs, si elle est simplement égale au total des charges, dégage un résultat nul. Pour obtenir un résultat positif, il est nécessaire qu'elle soit supérieure au total des charges.

- L E X I Q U E -

ACTIF DU BILAN :

- Moitié gauche du bilan, indique la forme et le montant des emplois reversibles, à l'instant où est établi le bilan. Les "postes" de l'actif sont classés par ordre de liquidité croissante, de haut en bas.

Par la suite les actifs deviendront les charges (amortissements, provisions, partie du stock incorporée à la production).

ACTION :

- Valeur mobilière habituellement négociable en Bourse, donne à son titulaire (l'actionnaire) la qualité d'associé de la société, donc le droit à une part des bénéfices et, théoriquement, le droit de participer à la direction. L'action n'est habituellement rémunérée qu'en cas de bénéfice; en cas de mauvaises affaires, l'actionnaire n'est remboursé qu'après les créanciers et il peut donc perdre la totalité de son apport. Mais l'actionnaire n'est pas responsable des dettes de la société au-delà de son apport; cette limitation de responsabilité rend l'action attrayante et a permis des réunions de capitaux considérables. Le cours de l'action augmente avec le niveau général des prix ce qui met l'actionnaire à l'abri de la dépréciation de la monnaie.

ADMINISTRATEURS :

La gestion des sociétés par actions est assurée collégalement, par un conseil d'administration dont les membres, ou administrateurs sont dépourvus de pouvoirs personnels.

AMORTISSEMENTS :

La dépense entraînée par l'acquisition d'une immobilisation, ne pouvant pas être attribuée en entier à l'exercice en cours, est traitée comme un emploi réversible et inscrite à l'actif du bilan. Elle en sera retirée progressivement et passée parmi les charges des exercices successifs, au débit du compte d'exploitation général, sous la rubrique "Dotation de l'exercice à l'amortissement".

L'amortissement est une charge et diminue le résultat imposable, son montant annuel et son étalement dans le temps sont donc l'objet d'une réglementation fiscale.

AMORTISSEMENT FINANCIER :

Ne pas confondre avec l'amortissement tout court. C'est le remboursement des emprunts faits par l'entreprise.

AUTOFINANCEMENT :

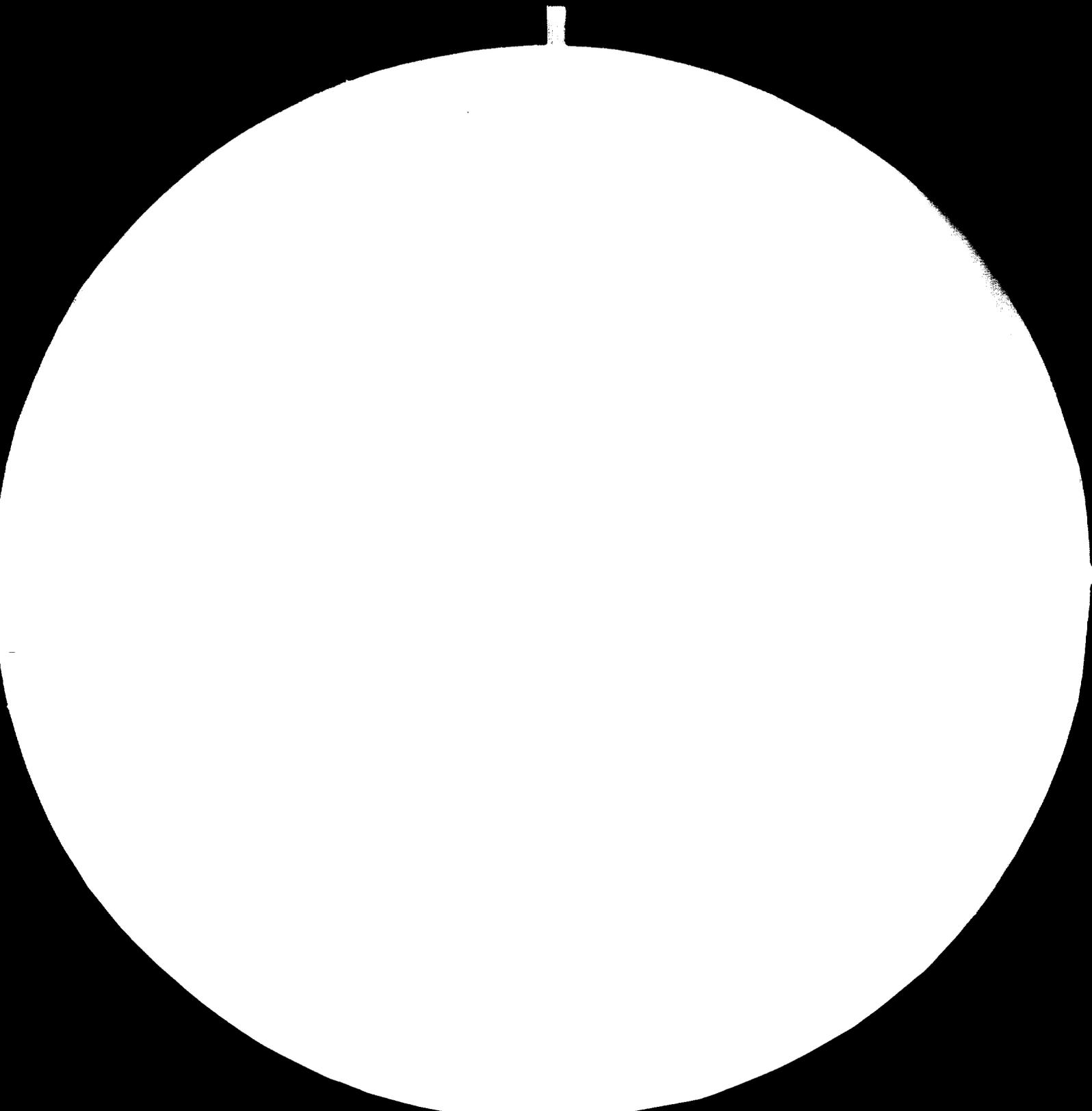
Acquisition d'actifs, grâce aux ressources dégagées par le fonctionnement même de l'entreprise et sans recourir à un financement extérieur (tel emprunt ou émission d'actions).

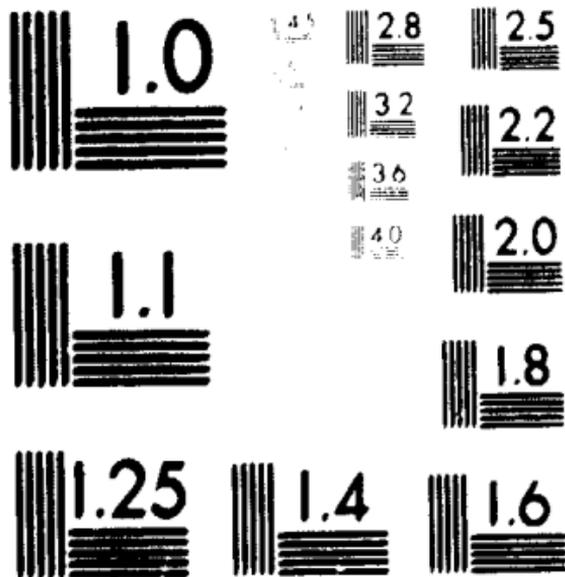
BANQUES :

Banques d'émission (qui mettent la monnaie en circulation)
Banques de dépôts et d'escomptes: elles prêtent de l'argent à court terme aux entreprises ; c'est elles qui tiennent les comptes de l'entreprise.
Banques d'affaires : elles mettent de l'argent à la disposition des entreprises, à long terme (sous forme de prêts ou de primes de participation).

D-6555







MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A

BENEFICE :

- Produit net d'une entreprise au terme d'un exercice, déduction faite de ses frais généraux, de ses charges ainsi que de tous amortissements de l'actif social et de toutes provisions pour risques commerciaux et industriels. Cette définition du bénéfice correspond à ce qu'on appelle également "Bénéfice net".

Le bénéfice ainsi déterminé peut donner lieu, une fois les impôts acquittés, à diverses affectations.

BILAN :

Tableau synthétique établi à la fin de chaque exercice avec sur sa moitié gauche ou actif les comptes de situation des valeurs suivant leur forme matérielle par ordre de liquidité croissante et sur sa moitié droite, au passif, les comptes de situation des valeurs suivant leur origine, par ordre d'exigibilité croissante.

BILLET A ORDRE :

Effet de commerce, par lequel le signataire s'engage à payer la somme indiquée.

CAPITAL :

Il figure au passif du bilan, parmi les ressources de l'entreprise. A l'origine, le capital est l'apport des associés; il peut ensuite être accru, par augmentation de capital, soit par appel à de l'argent frais (nouvelle émission d'action), soit par incorporation des réserves. Il peut également être diminué s'il n'y a pas d'autre moyen d'équilibrer des pertes (réserves antérieures, report de pertes).

CASH FLOW : Mot à mot : flot de monnaie. C'est l'ensemble des flux de liquidité pendant une période, en entrée (recettes), et en sortie (dépenses).

CHARGES :

- Emplois de valeurs définitivement attribués à un exercice et comptabilisés par les débits au compte d'exploitation générale.

CHIFFRE D'AFFAIRES :

- Montant des ventes pendant une période de temps. Il n'y a pas nécessairement coïncidence entre le chiffre des ventes pendant une période et le chiffre des encaissements pendant cette même période, en raison de l'existence du crédit.

COMPTABILITE ANALYTIQUE :

- Elle décompose les charges et les produits suivant leur destination. Elle permet ainsi de mesurer les coûts des opérations élémentaires, le prix de revient d'un produit, le résultat de la fabrication - vente d'un produit, le rendement d'une partie de l'entreprise.

COMPTABILITE GENERALE :

- Elle mesure le résultat global obtenu par l'entreprise pendant un exercice et permet de décrire la situation patrimoniale de l'entreprise.

CREDIT : Deux sens :

- soit la bonne réputation dont jouit une entreprise dans le monde des affaires et qui lui permet d'obtenir des prêts, des conditions avantageuses des fournisseurs, etc.

- soit les prêts à court et à long terme consentis à l'entreprise par opposition aux emprunts à long terme.

CREDIT (COMPTABILITE COMMERCIALE) :

- Colonne de droite d'un compte dans laquelle sont portées les opérations de constatation d'une créance née au profit d'un tiers d'une sortie de biens ou de valeurs provenant du patrimoine de l'entreprise.

DEBIT (COMPTABILITE) :

- Colonne de gauche d'un compte dans laquelle sont portées les opérations comportant constatation d'une dette née à la charge d'un tiers, d'une entrée de biens ou valeurs dans le patrimoine de l'entreprise.

DEFICIT : Solde faisant ressortir une insuffisance des produits par rapport aux charges, ou des ressources par rapport aux besoins, au cours d'une période donnée.

DIVIDENDE :

- Part des bénéfices d'une société de capitaux attribuée à chaque actionnaire.

DUMPING :

- Ensemble de pratiques et de mesures destinées à baisser les prix des biens exportés de façon qu'ils concurrencent efficacement les autres biens analogues offerts sur un ou plusieurs marchés étrangers (de l'anglais to dump, inonder le marché).

EFFET DE COMMERCE :

- Lettre de change (ou traite) - Le billet à ordre, Le Warrant. Ils ont un double rôle : instrument de crédit et instrument de paiement immédiat.

ENCAISSEMENTS (OU RECETTES) :

- Entrée instantanée de liquidités dans l'entreprise. Ne pas confondre avec le produit, qui ne coïncide pas nécessairement avec l'encaissement dans le temps et qui est réparti entre les exercices.

EMPLOIS :

- Les emplois définitifs (Imputs) concernent un exercice donné; ils sont comptabilisés comme des charges de cet exercice et notés par des débits sur les comptes de gestion.

Les emplois reversibles sont comptabilisés comme des actifs du bilan (débit sur un compte de bilan) ; ils sont reversibles en ce sens qu'ils peuvent prendre une autre forme à la suite d'une revente ; ils seront par la suite répartis entre les charges (amortissement, provisions) et les produits (revente) de plusieurs exercices successifs et ne constituent donc pas une charge pour l'exercice en cours.

EMPRUNT :

- désigne une dette à long terme.

ESCOMPTE :

- Opération par laquelle une banque de dépôt (ou d'escompte) remet immédiatement le montant d'un effet de commerce à son bénéficiaire, sans attendre le terme, mais en prélevant une rémunération appelé escompte.

EXERCICE EN COMPTABILITE D'ENTREPRISE :

- La comptabilité découpe le temps en périodes d'égale longueur (habituellement 1 an) ou exercices.

FAILLITE :

- Situation juridique résultant d'un jugement des tribunaux en vue de sanctionner les fautes commises par les commerçants ou les dirigeants de sociétés, dont l'entreprise est en état de cessation de paiements.

FILIALE :

- Société dont plus de la moitié du capital est détenu par une autre, dite "société mère".

FISCALITE :

Ensemble des lois, règlements et pratiques relatifs à l'impôt.

FONDS DE ROULEMENT :

- Partie des capitaux permanents utilisés pour le financement des actifs circulants de l'entreprise et assurant une marge de sécurité dans le financement de l'exploitation.

FONDS PROPRES OU CAPITAUX PROPRES :

- Ensemble des capitaux appartenant en propre à une entreprise. Cet ensemble comprend principalement les postes suivants :

- le capital social,
- les "primes d'émissions d'actions" (excédent du prix d'émission sur la valeur nominale des actions à l'occasion d'une augmentation de capital),
- le groupe des réserves.

HOLDING :

- Société dont l'objet consiste à prendre et à détenir des participations dans d'autres entreprises en vue d'en contrôler ou d'en diriger l'activité.

IMMOBILISATIONS :

- Ensemble des biens de toute nature acquis ou créés par l'entreprise pour être utilisés durablement par elle pour l'exercice de son activité.

INTERET :

- Prix du service rendu par le prêteur à l'emprunteur, et payé par ce dernier pour acquérir l'usage d'une somme d'argent pendant une période déterminée.

INVESTISSEMENT :

- Acquisition de moyens de production. Par extension : Acquisition d'un capital en vue de l'obtention d'un revenu. Dans une acception familière : Placement en valeurs mobilières.

LETTRE DE CHANGE (OU TRAITE) :

Effet de commerce par lequel un créancier, dit tireur, ordonne à son débiteur, ou tiré, de verser à une échéance indiquée, une somme précise à une personne désignée, le bénéficiaire.

LIQUIDITE :

- Capacité d'honorer rapidement des engagements financiers. Par extension : Avoir immédiatement disponible permettant d'honorer un engagement financier.

OBLIGATION :

- Titre représentatif d'un emprunt contracté par une personne morale (Etat, Société...), pour un montant et une durée déterminés, auprès d'une personne qui l'a souscrit.

PASSIF DU BILAN :

- Moitié droite du bilan; indique à l'instant où est établi le bilan la forme et le montant des ressources réversibles (restituables) dont dispose l'entreprise. Les postes du passif sont classés de haut en bas par ordre d'exigibilité croissante. Au cours des exercices ultérieurs, les passifs deviendront des dépenses.

PATRIMOINE :

- Ensemble des biens et des créances d'une personne (physique ou morale), ou d'un groupe de personnes (famille, société...).

PLUS-VALUE :

La plus-value désigne l'augmentation de la valeur d'un bien (ou d'un revenu) liée à une cause étrangère à toute transformation intrinsèque de ce bien (ou de ce revenu).

PROVISION :

- Somme affectée par l'entreprise à la couverture d'une charge ou d'une perte virtuelle future ou éventuelle.

RATIO :

- Rapport établi entre deux éléments ou deux ensembles d'éléments quantitatifs tirés du bilan, des comptes ou de grandeurs caractéristiques d'une entreprise pour en apprécier la structure et l'évolution.

RESERVES :

- Ensemble des fonds ou valeurs conservés par le sujet économique en prévision de besoins éventuels ou pour des raisons légales ou contractuelles..

RESULTAT D'EXPLOITATION : Différence entre l'ensemble des recettes d'une entreprise et l'ensemble de ses charges liées à la production et à la vente de ses biens et services.

STOCK : Ensemble des matières et produits mis en oeuvre dans l'activité de l'entreprise et entreposés par elle dans l'attente de leur emploi ou de leur vente.

STOCK OUTIL :

- Stock minimum indispensable pour permettre à une entreprise d'assurer normalement son exploitation.

TANTIEME :

- Fraction des bénéfices distribuables d'une société, au-delà de la part revenant au premier dividende, qui est affectée au conseil d'administration à titre de rémunération complémentaire.

TRUST :

- Forme de concentration conduisant à la constitution d'un groupe d'entreprise soumis à une unité de direction (Mot anglais signifiant entente).

VALEUR AJOUTEE :

- Différence, pour un producteur, entre la valeur de la production évaluée au prix du marché et celle de sa consommation intermédiaire.

VALEUR D'EXPLOITATION :

- Ensemble des stocks de matières, de produits ou d'emballages appartenant à l'entreprise et relatifs à son exploitation.

VALEURS DISPONIBLES :

- Ensemble des liquidités ou des titres de créances de l'entreprise pouvant être convertis rapidement en liquidités.

VALEURS IMMOBILISEES :

- Ensemble des titres constituant pour l'entreprise des créances non réalisables dans l'année.

WARRANT :

- Forme particulière donnée au titre instrumentaire d'un gage commercial.

Le terme de warrant ou de warrantage ne s'applique pas en effet à une variété particulière de sûreté, mais s'attache à la forme que revêt le titre de créance.

GESTION FINANCIERE

PREVISIONNELLE

A COURT TERME

SUR 1 AN

A MOYEN TERME

SUR 3 A 5 ANS

A LONG TERME

AU DELA DE 5 ANS

PREVISIONS A COURT TERME

DUREE : 1 EXERCICE SOIT 1 AN

OBJECTIF ENTREPRISE : BENEFICE MAXIMUM AVEC MOYENS EXISTANTS

ELEMENTS FIXES :

STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

MOYENS DE PRODUCTION ET CAPACITE DE PRODUCTION

ORIENTATION DE L'ENTREPRISE

ELEMENTS VARIABLES

FACTEURS DE PRODUCTION ET D'ECHANGE

ACTION PORTE SUR

COUPLE "PRIX DE VENTE/VOLUME DES VENTES"

ET COUPLE "COUT UNITAIRE/VOLUME DE PRODUCTION"

POUR OBTENIR

UNE AUGMENTATION DE LA VALEUR AJOUTEE

MOYEN DE LA PREVISION

LE BUDGET

P R E V I S I O N S A M O Y E N T E R M F

DUREE : 3 A 5 ANS

OBJECTIF ENTREPRISE

EN PLUS DU PROFIT

CROISSANCE OU CONSERVATION DU CAPITAL FINANCIER
ET HUMAIN

ET AUGMENTATION OU MAINTIEN PART DE MARCHE

ELEMENTS MODIFIABLES

CAPITAL

ORIENTATION

ELEMENTS VARIABLES

INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

ACTION PORTE SUR

RECOURS A L'ENDETTEMENT

MOYEN DE LA PREVISION

L E P L A N

LA GESTION FINANCIERE PREVISIONNELLE

A COURT TERME

OUTILS DE LA PREVISION

PRINCIPAUX

TABLEAU DE FORMATION DU RESULTAT PREVISIONNEL

BUDGET DE TRESORERIE

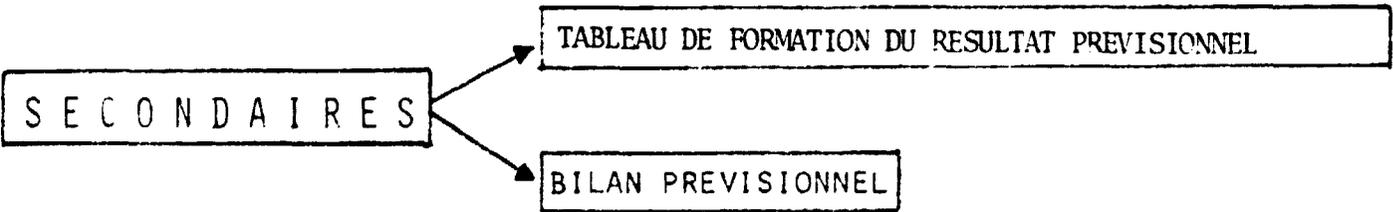
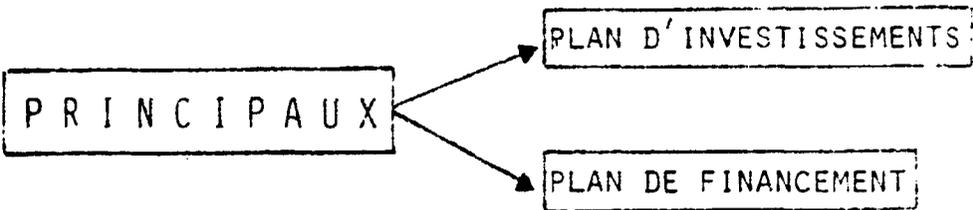
SECONDAIRES

BILAN PREVISIONNEL

LA GESTION FINANCIERE PREVISIONNELLE

A MOYEN TERME

OUTILS DE LA PREVISION



LE TABLEAU DE FORMATION DE RESULTAT PREVISIONNEL

OBJECTIFS

- 1 - PREVOIR LES PRODUITS LES CHARGES ET LES RESULTATS
POUR UN EXERCICE
- 2 - COMPARER LA REALISATION A LA PREVISION
- 3 - MESURER ET EXPLIQUER LES ECARTS

BASES DE TRAVAIL

- 1 - ANALYSE COMPAREE DES TABLEAUX DE FORMATION DES
RESULTATS DES TROIS DERNIERS EXERCICES
- 2 - RENSEIGNEMENTS COMPTABLES SUR EXERCICES EN COURS
- 3 - DECISIONS DIRECTION GENERALE SUR CONDITIONS D'EXPLOI-
TATION
- 4 - INFORMATIONS DONNEES PAR LES CHEFS DE SERVICES
- 5 - CONDITIONS ECONOMIQUES PREVISIBLES

LE TABLEAU DE FORMATION DU RESULTAT PREVISIONNEL

DEMARCHE PRATIQUE

1 - VENTES H. T. BASE DE TOUTES LES AUTRES PREVISIONS
ESTIMATION FONDEE SUR :

- extrapolation tendance derniers exercices
- intuition du chef d'entreprise
- prévisions économiques spécialisées
- études de marché

2 - PRODUCTION PEUT ETRE SOIT :

- en liaison directe avec le montant des ventes
- dépendre de la capacité de production
- résulter du montant des ventes et de la politique de stockage

3 - CONSOMMATION

- A - Conditions de production relativement stables
Base estimation : % des exercices antérieurs
 - a - % stable, pas de difficultés
 - b - % ↗ ou ↘ régulièrement → extrapoler la tendance après vérification évolution, conditions d'exploitation
- B - Modification importantes conditions production
Voir étude prévisionnelle technique

4 - ACHATS DEPEND DIRECTEMENT

- des consommations
- compte tenu évolution prévue des stocks

5 - VALEUR AJOUTEE BRUTE

Différence entre production et consommation prévues. %/production cohérent avec exercices précédents.

Le % peut être voulu par le chef d'entreprise qui agira en conséquence sur la production et la consommation.

6 - CHARGES DE PERSONNEL

Détermination du montant par :

- A - Application du % V.A.B.
- B - Application d'un % prévisionnel d'augmentation
- C - Calcul détaillé des salaires et charges

Systeme C : le plus long mais le plus précis
très souhaitable compte tenu importance F de P.

Systeme A et B : obtention rapide d'une approximation satisfaisante.

Tenir compte éventuellement effectif sur B.

- - CONTRIBUTIONS ET TAXES

Ne comprend pas la T.V.A.

Il s'agit particulièrement :

- des contributions et taxes diverses
(sauf contribution sur les revenus professionnels
et locatifs)
- des timbres fiscaux
- des droits de douane (éventuellement)
- etc...

Montant généralement faible par rapport aux autres charges.

Faibles conséquences d'une erreur de prévision

% V.A.B. généralement peu significatif, voir évolution poste en valeur absolue.

8 - TRANSPORTS

Etudier variation % et valeurs absolues.

Variation en valeurs souvent significative

9 - AUTRES SERVICES ET CHARGES AUX PERTES DIVERSES

Souvent, le 2° poste en importance; comprend généralement :

- loyers et charges locatives
- frais d'entretien et réparation
- petit outillage
- eau, gaz, électricité
- honoraires
- assurances

et aussi :

- travaux exécutés à l'extérieur (travaux sous-traités,
- location de personnel (intérim)
- location de matériel (leasing)

La sous-traitance est souvent intégrée dans Achats → souhaitable mais vérifier. homogénéité exercice.

Prévision : % V.A.B. valable.

10 - INTERETS

Tenir compte % V.A.B. mais surtout % C.A. si possible
tenir compte évolution, moyens financement et coût.

11 - DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

Voir surtout évolution valeur absolue, tenir compte
nouvelles acquisitions ou cessions importantes.

12 - DOTATIONS AUX PROVISIONS

Voir surtout évolution des valeurs tenter d'appréhender
la "Politique" de provisions.

13 - RESULTAT NET D'EXPLOITATION ET HORS EXPLOITATION

≠ V.A.B. - Frais et dotations

Voir % V.A.B. et cohérence avec exercices précédents

≠ Importance doit être expliquée par modification conditions
d'exploitation dans prévisions production, consommation et
charges.

LE BUDGET DE TRESORERIE

TRESORERIE : POINT DE CONVERGENCE DE TOUTES LES
OPERATIONS FINANCIERES QUI RESULTENT DE
L'ENSEMBLE DE LA VIE DE L'ENTREPRISE.

UNICITE DE LA TRESORERIE

VIENNENT S'Y FONDRE TOUS LES ENCAISSEMENTS
ET DECAISSEMENTS D'UNE ANNEE :

- 1 - DECAISSEMENTS PAR INVESTISSEMENTS ET
ENCAISSEMENTS CAPITAUX PERMANENTS EXTERIEURS
- 2 - DEPENSES ET RECETTES D'EXPLOITATION ET
OPERATIONS BANCAIRES LIEES A L'EXPLOITATION

PREVISIONS DE TRESORERIE

- MENSUELLES POUR UNE PERIODE DE 12 MOIS
- "ANNEE MOBILE"
- PAR NATURE DE RECETTES ET DEPENSES SUR LE
BUDGET DE TRESORERIE.

PLAN D'INVESTISSEMENTS

PLAN DE FINANCEMENT

OBJECTIF : COMPARER ET HARMONISER

1 - LES INVESTISSEMENTS INDISPENSABLES

A LA CREATION, AU MAINTIEN OU A L'EXPAN-
SION DE L'ENTREPRISE

C'EST LE PLAN D'INVESTISSEMENTS

2 - LES CAPITAUX PERMANENTS QUI DOIVENT ASSURER
LE FINANCEMENT DE CES INVESTISSEMENTS.

C'EST LE PLAN DE FINANCEMENT A LONGUE ECHEANCE.

LE PLAN D'INVESTISSEMENTS

BESOINS CHIFFRES D'INVESTISSEMENTS PRINCIPALES RUBRIQUES :

1 - INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS

A - LA DIRECTION : doit définir une "politique
des "investissements"

B - LES SERVICES : (notamment techniques) tireront
un plan d'investissements en im-
mobilisations chiffré et échelon-
né sur plusieurs années.

C - COMPREND :

- RENOUELEMENTS IMMOBILISATIONS
ANCIENNES NÉCESSAIRES A CONTI-
NUATION FABRICATIONS ACTUELLES.
- ACHATS IMMOBILISATIONS NOUVELLES
POUR EXTENSION DE L'ENTREPRISE.

D - DECOUPAGE EN "TRANCHES" SUCCESSIVES ET AUTONOMES

POUR TENIR COMPTE DE :

- LA CONJONCTURE : ETAT DE MARCHE FINANCIER, FLUCTUATION DE L'ECONOMIE, SITUATION DE LA BRANCHE INDUSTRIELLE.
- LA NECESSITE DE MISE EN SERVICE RAPIDE DES NOUVEAUX INVESTISSEMENTS POUR AUGMENTATION C.A. ET RESULTAT D'EXPLOITATION.
- LA VARIATION DES PRIX ENTRAINANT UNE REVISION PERIODIQUE DU COUT DES INVESTISSEMENTS ET DU MONTANT DU FINANCEMENT REVISION PLUS FACILE PAR TRANCHES.
- L'EVOLUTION DU PROGRES TECHNIQUE.

E - SUIVI PAR LA DIRECTION FINANCIERE EN RAPPORT AVEC
LES SERVICES TECHNIQUES CHARGES DE LA REALISATION.

AFIN DE :

- SUIVRE ET CONTROLER L'ORDONNANCEMENT
DES INVESTISSEMENTS POUR PREVISIONS
DE DEPENSES.
- CONTROLER L'EXECUTION DU PLAN :
DEPASSEMENTS, DEVIS OU RETARDS
D'EXECUTION ENTRAINANT MODIFI-
CATIONS BUDGET DES DEPENSES .

2 - PRISES DE PARTICIPATIONS ET INVESTISSEMENTS DANS
LES FILIALES

ACTIONS OU PARTS SOCIALES DE SOCIETES POSSEDEES DE
FACON DURABLE POUR CONTROLER OU EXERCER UNE INFLU-
ENCE SUR CES SOCIETES.

3 - FRAIS DE PROSPECTION, DE RECHERCHES ET D'ETUDES
FRAIS DE CONSTITUTION ET DE CREATION

DOIVENT ETRE FINANCES PAR DES CAPITAUX PERMANENTS
ET MEME PAR DES CAPITAUX PROPRES - DOIVENT DONC
ETRE INCLUS DANS LE PLAN.

4 - INVESTISSEMENTS DANS LES STOCKS ET LES CREDITS

ACCORDES A LA CLIENTELE.

L'EXTENSION DES MOYENS DE L'ENTREPRISE ET LE DEVELOPPEMENT CORRELATIF DE SES VENTES AURONT POUR CONSEQUENCE UNE AUGMENTATION DE SES CAPITAUX CIRCULANTS QUI SERONT PORTES EN PERMANENCE A UN MONTANT PLUS ELEVE :

- AUGMENTATION DU STOCK INDISPENSABLE AU FONCTIONNEMENT NORMAL DE L'ENTREPRISE ("STOCK OUTIL")

- AUGMENTATION DES CREDITS ACCORDES A LA CLIENTELE.

COMPENSE EN PARTIE PAR L'ACCROISSEMENT DE CERTAINES DETTES A COURT TERME PORTEES ELLES AUSSI EN PERMANENCE A UN MONTANT PLUS ELEVE (FOURNISSEURS ET EFFETS A PEYER, CREDIT BANCAIRE COURT TERME)

LE PLAN DE FINANCEMENT A LONGUE ECHEANCE

O B J E C T I F : APRES DETERMINATION DES BESOINS FINANCIERS IL FAUT
ETUDIER LES MOYENS NECESSAIRES A LA REALISATION DU
PLAN.

1 - MOYENS DE FINANCEMENT PROPRES A L'ENTREPRISE :
AUTOFINANCEMENT

- BENEFICES NON DISTRIBUES
- AMORTISSEMENTS

2 - AUTRES MOYENS DE FINANCEMENT :

LA DIRECTION DEVRA CHOISIR, EN RESPECTANT
CERTAINES REGLES, ENTRE L'AUGMENTATION DE
CAPITAL ET LES EMPRUNTS.

LES FRAIS, REMUNERATION ET REMBOURSEMENT DE
CES NOUVEAUX CAPITAUX PERMANENTS VIENNENT EN
DEDUCTION DES MOYENS DE FINANCEMENT.

LISTE DES RATIOS

Cette liste de ratios n'est pas exhaustive, elle a pour objectif d'analyser et de surveiller la gestion d'une entreprise.

Nous classerons ces divers ratios en 3 catégories principales :

- Les ratios de structure :**
qui indiquent si les proportions existant entre les principaux moyens d'exploitation sont rationnelles ou non.
- Les ratios de fonctionnement :**
qui permettent d'analyser fonction par fonction, les conditions d'emploi des moyens d'exploitation.
- Les ratios de synthèse :**
nécessaires pour étayer un diagnostic général sur l'activité de l'entreprise.
- Autres ratios et choix**

I - LES RATIOS DE STRUCTURE

	Interprétation
<p>1- Ratio d'autonomie financière</p> $= \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux étrangers}}$ <p>Il est souvent représenté en %, en déduisant des capitaux empruntés le disponible</p> $= \frac{\text{Capitaux propres} \times 100}{\text{Capitaux empruntés} - \text{disponible}}$	<p>Exprime le degré d'indépendance à l'égard des tiers.</p> <p>Si ≤ 1 l'entreprise peut être à la merci des créanciers.</p> <p>Si > 1 indépendance</p> <p>Si le % ≤ 33 % (peu de capitaux propres), l'entreprise évolue dans une zone dangereuse, et sa structure financière est fragile</p> <p>Entre 33 % et 55 % zone de vigilance - pas d'investissements inconsidérés</p> <p>Entre 55 % et 66 % zone normale</p> <p>> 66 % sécurité. Il est possible de faire appel au crédit pour financer un programme valable.</p> <p>(le dossier sera retenu par un établissement de crédit, dans la mesure où le programme n'aura pas pour effet de faire tomber le % au-dessous de 55 %).</p>
<p>2- Ratio d'investissement (ou de financement des immobilisations)</p> $= \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Immobilisations}}$	<p>Il exprime dans quelle mesure les capitaux permanents ont été investis en immobilisations : doit être toujours > 1.</p> <p>Une exception : les grandes surfaces et magasins de vente de produits de grande consommation. En effet, la vente est payée comptant, les fournisseurs sont eux payés à 60 ou 90 jours.</p> <p>Il y a donc en permanence, si les ventes restent fortes, des ressources « crédits fournisseurs » à court terme, soit en réalité, des ressources longues qui servent aussi à financer des immobilisations.</p>

3- Ratio de liquidités (ou indice du fonds de roulement)

$$= \frac{\text{Capitaux circulants} \times 100}{\text{Total de l'actif}}$$

Il indique le degré de mobilisation de l'actif.

4- Ratio de solvabilité

$$= \frac{\text{Actif total}}{\text{Dette totale}}$$

Il indique quelles garanties l'entreprise offre aux créanciers.

5- Ratio de fonds de roulement

$$= \frac{\text{Capitaux circulants}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Il indique quelle relation s'établit entre l'endettement à court terme et les éléments de l'actif qui tournent rapidement donc proviennent l'alimentation de la caisse. Les banquiers considèrent que ce rapport doit être égal à 2. En effet, si subitement les ventes ne se réalisaient plus régulièrement, les rentrées en caisse seraient atteintes et l'entreprise, par manque de trésorerie, ne pourrait plus faire face à ses dettes à court terme. Or il est rare que la rotation des dettes à court terme (l'exigible) soit ralentie.

6- Ratio d'endettement à long et moyen terme

$$= \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Emprunts à long et moyen terme}}$$

Il indique l'importance de l'endettement extérieur long de l'entreprise.

7- Ratio de financement des immobilisations de l'exercice

$$= \frac{\text{Augmentation des capitaux permanents}}{\text{Immobilisations de l'exercice}}$$

Il indique le processus de financement des immobilisations de l'année.

- par des ressources longues : bon
- par des ressources courtes : dangereux (cf. fonds de roulement)

8- Ratio d'autofinancement des immobilisations

$$= \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Immobilisations nettes}}$$

Il indique le taux de couverture des immobilisations par les fonds propres.

II - LES RATIOS DE TRESORERIE

1- Ratio de trésorerie totale ou liquidité financière

$$= \frac{\text{Réalisable à court terme + disponible}}{\text{Exigible à court terme}}$$

Il indique le degré de liquidité de l'entreprise.

Si > 1 : crise de trésorerie

Si < 1 : trésorerie aisée.

2- Ratio de trésorerie immédiate ou réduite

$$= \frac{\text{Disponible}}{\text{Exigible à court terme}}$$

Il indique le degré de liquidité immédiate de l'entreprise.

Pour beaucoup d'entreprises, le ratio est < 1 , sans que pour autant elles soient non solvables à échéance. En effet la rotation des capitaux circulants peut être beaucoup plus grande que celle de l'exigible à court terme (cf. les grandes surfaces).

3- Ratio de liquidité de l'actif circulant

$$= \frac{\text{Disponible}}{\text{Actifs circulants}}$$

Il indique l'importance du « liquide » dans les éléments de l'actif circulant.

III - LES RATIOS DE RENDEMENT OU DE ROTATION

1- Coefficient de rotation des stocks

$$= \frac{\text{Coût des marchandises vendues}}{\text{Coût du stock moyen}}$$

Il exprime combien de fois le stock moyen est vendu dans une période considérée. On peut prendre au numérateur le chiffre d'affaires mais il convient alors d'évaluer le stock au prix de vente.

La durée moyenne de stockage est donnée par le rapport :

$$\frac{\text{Stock moyen au prix de revient} \times 365 \text{ jours}}{\text{Coût des marchandises vendues}}$$

- On peut codifier aussi la rotation des stocks ainsi :

$$\text{Rotation financière} = \frac{\text{Chiffre d'affaires hors taxe}}{\text{Stock au prix de revient}}$$

On peut lier ainsi la rotation des stocks au % d'autonomie financière de l'entreprise et on constate que pour une rotation de stocks de 4, le % d'autonomie financière se situe selon les bases décrites précédemment.

- Si la rotation des stocks est > 4, les 4 bases sont majorées de 2 % par point de rotation (plus le stock tourne lentement plus on a besoin de capitaux propres).
- Si la rotation des stocks est < 4, les bases 55-66 et > 66 sont minorées de 1 % par point de rotation > 4.

2- Coefficient de rotation des créances

$$= \frac{\text{Ventes TTC}}{\text{Clients + effets à recevoir}}$$

Devrait théoriquement tendre vers l'infini.

Ce ratio indique l'importance du crédit accordé à la clientèle. Il peut exprimer la durée.

$$= \frac{\text{Clients + effets à recevoir} \times 365 \text{ jours}}{\text{Ventes TTC}}$$

Il est préférable, en pratique d'actualiser les éléments en prenant le CA du dernier mois, ou du dernier trimestre.

3- Coefficient de rotation des créances

$$= \frac{\text{Achats TTC}}{\text{Fournisseurs + effets à payer}}$$

Ce ration indique l'importance du crédit fournisseurs obtenu. Il peut exprimer la durée.

$$= \frac{\text{Fournisseurs - effets à payer} \times 365 \text{ jours}}{\text{Achats TTC}}$$

Durée moyenne du crédit fournisseur

4- Coefficient de rendement des capitaux

$$= \frac{\text{Ventes TTC}}{\text{Capitaux propres + capitaux empruntés}}$$

Indique l'efficacité des capitaux mis en œuvre pour produire et vendre.

5- Ratio de rentabilité brute des capitaux

$$= \frac{\text{Résultat net + amortissements}}{\text{Capitaux propres}}$$

Indique la rentabilité du capital (avant amortissement et impôt).

5bis- Ratio de rentabilité nette des capitaux

$$= \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Indique la rentabilité du capital (avant impôt, mais après amortissement)

d'où 5 - 5 bis = rentabilité du capital due aux amortissements.

6- Rentabilité de l'actif total ou rentabilité économique

$$= \frac{\text{Résultat net + intérêts des dettes}}{\text{Totalité des capitaux}}$$

Indique la rentabilité de l'ensemble des capitaux propres et d'emprunt.

On peut ainsi se rendre compte si le fait d'emprunter provoque une meilleure rentabilité des capitaux propres.

IV - LES AUTRES RATIOS

A- LES RATIOS TECHNIQUES

- 1- $\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Surface des locaux}}$** Indique selon la profession, si les locaux sont bien employés.
Exemple : pour un supermarché de l'ordre de 10 000 F/m² et par an.
- 2- $\frac{\text{Valeur du matériel et de l'outillage}}{\text{Nombre de salariés}}$** Indique selon la profession, l'état de modernisation du matériel et de l'outillage (à comparer avec les coefficients professionnels).
- 3- $\frac{\text{Production en unité (ou en prix de vente)}}{\text{Nombre d'heures de travail}}$** Indique selon la profession, la production à réaliser en moyenne par heure de travail.
- 4- $\frac{\text{Quantités produites}}{\text{Nombre de salariés}}$** Indique la production moyenne à réaliser par personne.
Exemple : utilisation pour déterminer les cadences
au niveau commercial : peu différent du quota représentant.

B- LES RATIOS COMMERCIAUX

- 1- $\frac{\text{Nombre de clients}}{\text{Ventes TTC}}$** Indique la densité de la clientèle.
- 2- $\frac{\text{Nombre de clients fidèles}}{\text{Nombre total de clients}}$** Indique la stabilité de la clientèle.
- 3- $\frac{\text{Nombre de clients nouveaux}}{\text{Nombre total de clients}}$** Indique le degré d'expansion de la clientèle.

LE CHOIX DES RATIOS

Optique du banquier (pour accorder ou non des crédits)

- Solvabilité
- Autonomie financière
- Importance des capitaux circulants
- Fonds de roulement
- Trésorerie totale
- Trésorerie réduite
- Liquidité de l'actif circulant

Optique du gestionnaire

Non seulement surveiller la couverture des dettes, mais surtout étudier les moyens d'améliorer :

- les rendements
- la rentabilité
- la productivité
- taux de bénéfices par vente = $\frac{\text{Résultats}}{\text{ventes ttc}}$
- Ventes
- Capitaux propres
- Rotation des stocks
- Rotation des créances
- Rotation des dettes
- Ratio de trésorerie
- Ratio de fonds de roulement

UN EXEMPLE DE CHOIX DE RATIOS

Aux U.S.A., le choix des banquiers se porte sur les cinq ratios suivants (chacun étant affecté d'un coefficient d'importance).

$$1\text{- Ratio de trésorerie} = \frac{\text{Valeurs réalisables à court terme} + \text{valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Coef. 0,25

$$2\text{- Ratio des dettes} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes totales}}$$

Coef. 0,25

$$3\text{- Ratio de financement des immobilisations} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Immobilisations}}$$

Coef. 0,10

$$4\text{- Ratio de rotation du stock} = \frac{\text{Ventes au prix de revient}}{\text{Stocks au prix de revient}}$$

Coef. 0,20

$$5\text{- Ratio de crédits commerciaux} = \frac{\text{Ventes TTC}}{\text{Clients - effets à recevoir}}$$

Coef. 0,20

On calcule ensuite pour chacun des ratios, le rapport :

$$\frac{\text{Ratio de l'entreprise examinée}}{\text{Ratio type}}$$

Ces ratios sont alors multipliés par le coefficient d'importance donné à chacun d'eux.

Selon que la somme des grandeurs obtenues est : < ; > ; ou = à 1, la situation de l'entreprise est : mauvaise, bonne, normale.

< 1 : pas de crédit.

CANEVAS : RATIOS DE STRUCTURE**Problèmes posés****Eléments du bilan à mettre en relation
Les Ratios de Structure****Interprétations que vous formulez à propos
des relations que vous venez d'établir**

1- Comment voir si l'entreprise a de la liberté (autonomie) face aux apporteurs de ressources, autres que les actionnaires ?

2- Comment sont financés les investissements ?

Avec quelles ressources ?

longues ?

courtes ?

lesquelles ?

3- L'actif de l'entreprise est-il très mobile (circulant) ?

Que représente l'actif circulant par rapport à l'actif total ?

4- L'actif circulant est-il plus important que les dettes à court terme ?

Le fonds de roulement est-il positif ?

5- Les ressources extérieures à moyen et long terme de l'entreprise sont-elles importantes par rapport aux ressources totales à moyen et long terme ?

CANEVAS : RATIOS DE STRUCTURE

Problèmes posés

Eléments du bilan à mettre en relation

Les Ratios de Structure

**Interprétations que vous formulez à propos
des relations que vous venez d'établir**

6- Comment a-t-on financé les immobilisations de l'exercice ?

Avec quelles ressources ?

7- Les capitaux propres financent-ils les immobilisations nettes d'amortissements de l'entreprise ?

8- Que représentent les capitaux circulants par rapport à l'actif total ?

9- Que représentent les utilisations des ressources de l'entreprise par rapport à la dette totale ? (la dette totale = dettes à M.T. et L.T. + dettes à court terme).

(ou encore quelles garanties l'entreprise offre-t-elle aux créanciers ?)

10- Que représente l'actif circulant par rapport aux dettes à court terme ?

CANEVAS : RATIOS DE STRUCTURE**Problèmes posés****Eléments du bilan a mettre en relation
Les Ratios de Structure****Interprétations que vous formulez à propos
des relations que vous venez d'établir**

11- Les capitaux permanents de l'entreprise sont-ils importants par rapport aux emprunts extérieurs à moyen et long terme ?

12- L'entreprise couvre-t-elle ses immobilisations (nettes d'amortissements) par ses capitaux propres ?
ou encore comment autofinance-t-elle ses immobilisations ?

CANEVAS : RATIOS DE TRESORERIE

Problèmes posés

Eléments du bilan à mettre en relation

Les Ratios de TrésorerieInterprétations que vous formulez à propos
des relations que vous venez d'établir

1- Que représente la trésorerie totale (réalisable + disponible) par rapport à l'exigible à court terme ?

ou encore quel est le degré de liquidité totale de l'entreprise ?

2- Que représente la trésorerie immédiate par rapport à l'exigible à court terme ?

ou encore : quel est le degré de liquidité immédiate de l'entreprise ?

3- Dans l'actif circulant, quelle est l'importance du disponible (liquide) ?

Problèmes posés

1- Comment évaluer l'importance des frais de personnel dans les ventes ?

2- Comment évaluer l'importance des frais de production dans les ventes ?

3- Comment évaluer l'importance des frais de distribution dans les ventes ?

4- Comment évaluer l'importance des frais d'administration dans les ventes ?

5- Comment évaluer l'importance des frais financiers dans les ventes ?

CANEVAS : RATIOS DE CHARGES

Éléments du compte d'exploitation
à mettre en relation

Les Ratios de Charges

Interprétations que vous formulez à propos
des relations que vous venez d'établir

- BIBLIOGRAPHIE -

- GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE -
AUTEUR : G. DEPALLENS - EDITIONS SIREY
- TECHNIQUES QUANTITATIVES DE GESTION - 5 TOMES - DE LA
COMPTABILITE A LA GESTION FINANCIERE -
EDITIONS FOUCHER
- LE PLAN COMPTABLE GENERAL DE L'OCAM ET L'ENTREPRISE -
GUIDE D'APPLICATION.
- GESTION DE L'ENTREPRISE ET COMPTABILITE -
AUTEUR : PIERRE LASSIGUE - EDITIONS DALLOZ
- DICTIONNAIRE ECONOMIQUE ET FINANCIER -
AUTEURS BERNARD ET COLLI, EDITIONS SEUIL
- PRECIS D'ORGANISATION DES ENTREPRISES -
AUTEURS : J. MAILHOT, R. CONCI, J. BOUREAU, Ed. FOUCHER
- LA GESTION DES STOCKS (COURS PROGRAMME) - SERIE PROGRAMPACK -
ENTREPRISE MODERNE D'ÉDITION
- ANALYSE DES BILANS ET DE LA GESTION (ÉTUDES DE CAS) -
AUTEURS : J. JENRION - F. CHABRIOL - Ed. FOUCHER -
- ECONOMIE ET ORGANISATION DE L'ENTREPRISE (2 TOMES)
AUTEURS : C. MAURY - C. MULL - Ed FOUCHER -



CEFAGI

87 - 89, AVENUE KLÉBER
75784 PARIS CEDEX 16
Tél. : 727.5149

