



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> 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.

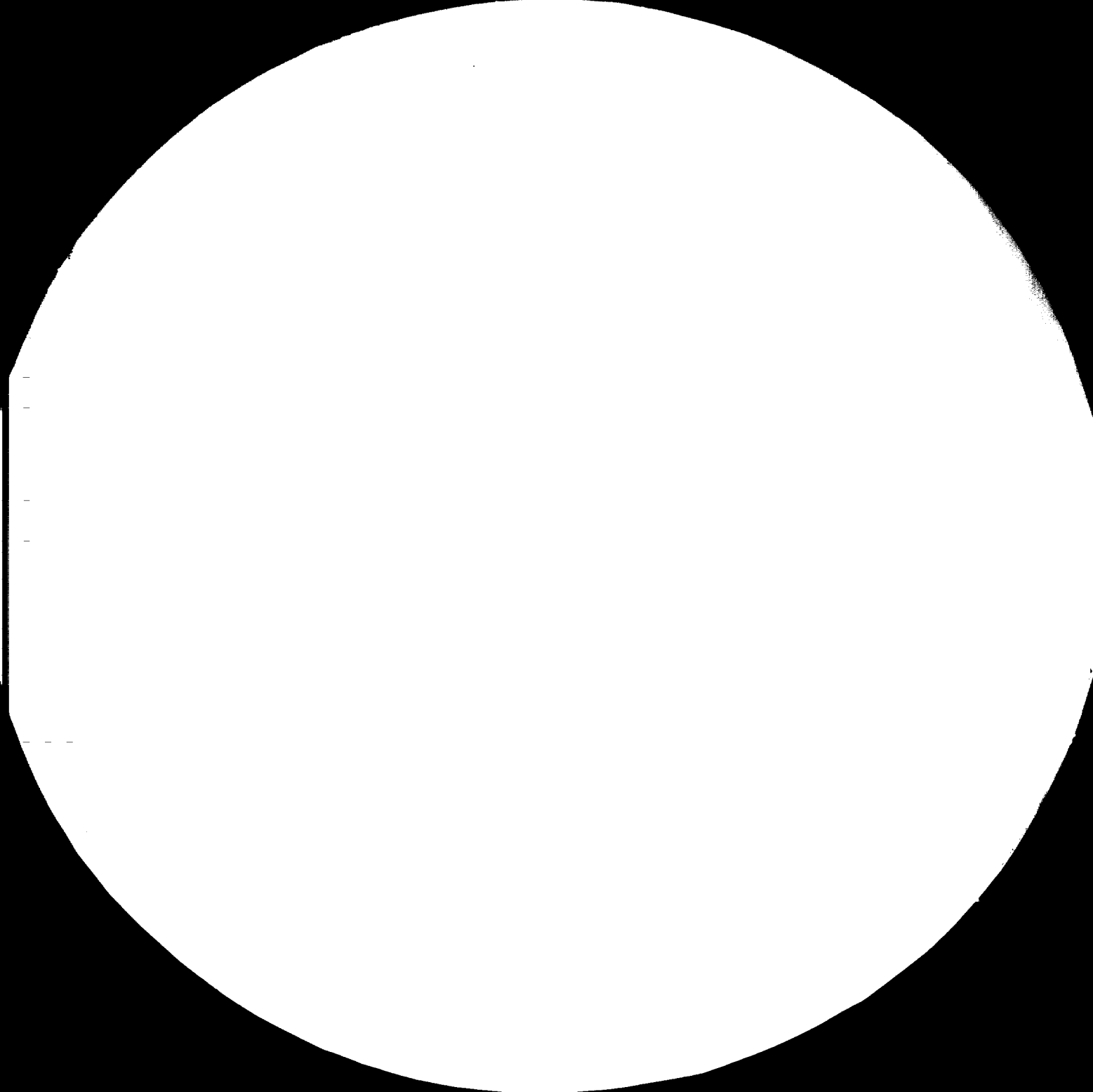
## FAIR USE POLICY

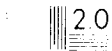
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)





Resolution Test Chart  
1.0 1.1 1.25 1.4 1.6 1.8 2.0 2.2 2.5

RÉPUBLIQUE DU ZAIRE

0A321 ZAI 34

O.N.U.D.I.

(28.4.79

part)

12300

- 9 MAI 1979

SEMINAIRES DE GESTION FINANCIERE  
DESTINES AUX CADRES DES ENTREPRISES  
DU DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE

DU 7 AU 11 MAI 1979  
DU 14 AU 18 MAI 1979



**CEFAGI**

87 - 89, AVENUE KLEBER  
75784 PARIS CEDEX 16  
Tél. : 727.51.49

12300

SEMINAIRES DE GESTION FINANCIERE  
DESTINES AUX CADRES DES ENTREPRISES  
DU DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE

DU 7 AU 11 MAI 1979

DU 14 AU 18 MAI 1979

Deux séminaires de gestion financière destinés aux cadres d'entreprises dépendant du département du portefeuille de la République du ZAIRE se sont déroulés :

- l'un à KINSHASA du 7 au 11 mai 1979,
- l'autre à LUMUMBASHI du 14 au 18 mai 1979.

Ces séminaires, mis en oeuvre par l'O.N.U.D.I. ont été animés par Monsieur BERNARD, Ingénieur Conseil du C.E.F.A.G.I. (Centre d'Etudes et de Formation des Assistants en Gestion Industrielle) assisté de Monsieur MORTENSEN, Expert de l'O.N.U.D.I. en poste à KINSHASA.

## 1 - ORGANISATION DES SEMINAIRES

Ces séminaires ont été diffusés à deux groupes de 15 participants.

Celui de KINSHASA s'est déroulé au Centre de Formation de la REGIDESO, et celui de LUMUMBASHI au mess de la GECAMINES.

Le séminaire de KINSHASA s'est déroulé en journée continue de 8h 30 à 14h 30 et celui de LUMUMBASHI en demi journées, le matin de 9h à 12h et l'après midi de 14h à 17h.

## 2 - OBJECTIFS DES SEMINAIRES

Ces deux séminaires destinés aux cadres financiers des entreprises dépendant du portefeuille avaient pour objectif :

- Couvrir tous les aspects de l'analyse financière notamment dans les domaines suivants :
  - . opérations financières
  - . budget et contrôle budgétaire
  - . analyse financière et économique
  - . problèmes fiscaux
  - . gestion financière prévisionnelle.

3 - LES PARTICIPANTS

30 cadres des Sociétés concernées (15 à KINSHASA, 15 à LUMUMBASHI) ont participé aux séminaires ; on trouve ci-dessous la liste des participants avec leur entreprise et leurs fonctions.

KINSHASA :

NOM ET PRENOM	SOCIETE	FONCTION
KIWOBO Mande	Département du portefeuille	Affecté au service des participations
KISISA Malemba	S.T.K.	Directeur financier
RUGWIZA Magera	SIDERNA	Secrétaire Général
MPOTO Zi Mankeni	CCIZ	Directeur financier
BADIBANGA Wa Tshilumba	Imprimerie de Kinshasa	Directeur financier
KAMATE Mwobo	O GEDEP	Comptable
ILUNGA Tshiabuluba	Département du portefeuille	Comptable
MBUZI Tschibambula	REGIDESO	Directeur financier
DIUR Makok	RVM	Directeur financier
TAMBWE Lolingué	INSS	Directeur financier
KASAKA	ONATRA	Chef bureau d'étude de la direction financière
YALALA Di Kinzonzi	AFRIDEX	Secrétaire comptable
NDJABONGO Beyoko	ONPTZ	Comptable d'exploitat.
BOLEFO W'ebola	SOLIDUS	Chef comptable
BATOJVUIDI Rezo	CADEZA	Gestionnaire financier



LUMUMBASHI :

NOM ET PRENOM	SOCIETE	FONCTION
MATANDA Tschitumbatumba	SOZACOM	Fondé de pouvoir
TSHIWALA Mangabungi	SOZACOM	Chef administration trésorerie
KANGODJA Bidi	GECAMINES	Chef service comptabi- lité analytique
LUKOZI Nsynzu	GECAMINES	Directeur formation administrative
SONGOCANI Haboko	SOCIETE MINIERE DE KISENGE	Chef service administ.
HUBERT Fernand	MIBA	Directeur financier
KUNGA Lumanika	CNECI	Chef comptable
NZALA Maweté	AFRIDEX	Chef des services commerciaux
MONSHE Mela	SOZACOM	Directeur représentant du délégué général
TSHILOMBO Kayembé	ZAIRETAÏN	Chef de service Adj. comptabilité
KAYEMBE Dikonda	ZAIRETAÏN	Directeur financier
HANGANA Kaiend	SDIN	Comptable
N'GOIE N'Goie	MIBA	Chef de département
KALEMBAY Tshibranda	SNCZ	Trésorerie-prévisions
KAPYA Kasongo	SNCZ	Chef du service fournisseurs

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

#### 4 - LE PROGRAMME DES SEMINAIRES

Le programme prévu que l'on trouve en annexe n°2 a été respecté dans sa plus grande partie. Il convient cependant de signaler que la fin du programme n'a pu se dérouler dans aucun des deux séminaires et cela faute de temps.

Il faut également souligner qu'il est nécessaire que Monsieur MORTENSEN, expert de l'O.N.U.D.I. en poste à KINSHASA, effectue une action de suivi et de mise en application auprès des cadres ayant participé au séminaire. On trouve en annexe n°3 les documents distribués aux participants pendant le séminaire.

#### 5 - LE DEROULEMENT DES SEMINAIRES

Les deux séminaires se sont déroulés sans incident notable.

Il faut noter pourtant :

- que les conditions de déroulement du premier séminaire ont été modifiées en cours de diffusion. En effet ce séminaire qui se déroulait en séances fractionnées le matin et l'après midi a vu son horaire se modifier pour se dérouler en journée continue en raison de la chaleur qui régnait à KINSHASA.
- que le deuxième séminaire se déroulant à LUMUMBASHI a débuté avec une demi journée de retard en raison du retard de l'avion AIR-ZAIRE KINSHASA/LUMUMBASHI.

## 6 - EVALUATION DES PARTICIPANTS

Les participants ont fait une double évaluation, individuelle et collective, selon des grilles d'évaluation que l'on trouvera en annexe n°4.

### Evaluation collective :

#### KINSHASA :

- le déroulement a parfois été un peu ralenti en raison de la cadence de travail de certains sous groupe.
- les thèmes les plus importants sont :
  - . prévisions de trésorerie
  - . diagnostic
- le groupe aurait aimé approfondir les thèmes suivants :
  - . comptabilisation de la main d'oeuvre
  - . organisation des services financiers
  - . contrôle budgétaire
  - . opérations financières
- les idées clés dégagées sont les suivantes :
  - . prévision et contrôle indispensables pour évoluer
  - . nécessité de prudence dans la gestion
  - . utilité des ratios pour apprécier rapidement une entreprise
- l'animation a été jugée bonne quoique parfois un peu rapide.
- dans l'ensemble les participants ont été heureusement surpris par les méthodes pédagogiques utilisées (jeux d'entreprises - études de cas).

LUMUMBASHI :

- la cadence a été jugée bonne
- les participants auraient aimé approfondir :
  - . les formules de ratios
  - . l'analyse d'exploitation
  - . l'influence de l'inflation
- les idées clés dégagées :
  - . on est placé devant des situations de décision
  - . importance de la prévision et de l'étude de la trésorerie
  - . importance de l'évaluation des frais financiers
- le séminaire a été jugé positif dans l'ensemble
- désir de suivre d'autres séminaires. Faire davantage de synthèse. Se rapprocher encore plus de la réalité.

Evaluation individuelle :

Les réponses obtenues dans la première partie du questionnaire sont les suivantes (en nombre de réponses) par lieu de déroulement :

	KINSHASA	LUMUMBASHI	TOTAL
1. Avez-vous trouvé le séminaire			
Intéressant	5	5	10
Très intéressant	8	7	15
Peu intéressant			
2. La participation vous a-t-elle gênée dans votre travail			
Beaucoup	3		3
Un peu	5	4	9
Pas du tout	5	8	13
3. Les objectifs vous ont-ils paru ?			
Confus	1		1
Vagues		3	3
Clairement définis	12	9	21
4. Les avez-vous acceptés			
En totalité	8	5	13
En majeure partie	5	7	12
En partie moindre			

	KINSHASA	LUMUMBASHI	TOTAL
5. Ont-ils été atteints			
En totalité	3	3	6
En partie	9	9	18
Pas du tout	1		1
6. Les objectifs ont-ils parus			
Trop ambitieux	1	3	4
Peu ambitieux	3		3
Ni l'un ni l'autre	9	9	18
7. L'approche des animateurs vous a-t-elle parue			
Plus pratique que théorique	8	8	16
Plus théorique que pratique		1	1
Equilibrée	5	3	8
8. Les thèmes abordés vous ont-ils parus			
Exagérément nombreux	1	2	3
En nombre suffisant	7	8	15
En nombre insuffisant	5	2	7
9. Le niveau de participation a-t-il été			
Satisfaisant	13	11	24
Pas satisfaisant		1	1

Certaines remarques ont été faites individuellement :

- le temps du séminaire était trop court par rapport au volume de travail.
- multiplier ce genre de séminaire, 2 à 3 par an.
- consacrer plus de temps à l'approfondissement des cas de gestion.
- faire les séminaires en résidentiel total.
- adapter davantage aux problèmes des entreprises ZAIROISES
- Faire les séminaires par groupes d'entreprises ayant le même type d'activité.

#### 7 - CONCLUSION

Les premiers séminaires de gestion financière en République du ZAIRE ont recueilli une adhésion générale des participants qui désirent que d'autres actions du même type se déroulent, organisées par l'O.N.U.D.I. ou un autre organisme de ce genre.

Il faut souligner que le niveau de connaissances en gestion de la plupart des participants était plus faible que celui prévu. Néanmoins compte tenu de la méthode pédagogique progressive utilisée chaque participant a su tirer profit du séminaire. Il serait maintenant indispensable qu'un suivi ait lieu afin de pouvoir faire mettre en application dans les entreprises du département du portefeuille des règles de bonne gestion et de prévisions financières.

ANNEXE N°1

FICHES D'IDENTIFICATION DES PARTICIPANTS



SÉMINAIRE DE KINSHASA

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : KIWOBO MANDE

Age : 35 ans

Entreprise et date d'entrée : Département du portefeuille  
15/6/72

Fonctions exercées : Service des participations

Etudes suivies : Licence en sciences commerciales

Diplômes obtenus : Licence en sciences commerciales

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : KISISA-MALEMBA K.KABUJA

Age : 31 ans

Entreprise et date d'entrée : S-T-K 5/9/78

Fonctions exercées : Directeur financier

Etudes suivies : Ingéniorat commercial et de gestion

Diplômes obtenus : Ingénieur commercial et de gestion

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

REGIDESO : chef de service commercial

EBENDE-ZAIRE : Directeur commercial

SOFIDE : Analyste financier

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : RUGWIZA MAGERA

Age : 30 ans

Entreprise et date d'entrée : SIDERNA (Société Nationale de Sidérurgie)  
20/11/72

Fonctions exercées : Secrétaire Général

Etudes suivies : Sciences commerciales et financières

Diplômes obtenus : Licence

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

UNAZA : Professeur assistant

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

---

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : MPOTO ZI MANKENI

Age : 32 ans

Entreprise et date d'entrée : CCIZ  
20/8/1975

Fonctions exercées : Adjoint au chef de projet  
Responsable de l'administration générale  
Responsable de la gérance de l'immeuble  
Directeur financier

Etudes suivies : Licence en sciences économiques

Diplômes obtenus : licence

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Enseignement : 2 ans

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : BADIBANGA WA TSHILUMBA

Age : 28

Entreprise et date d'entrée : IMPRIMERIES DE KINSHASA  
6/10/75

Fonctions exercées : Directeur financier

Etudes suivies : 3 ans commerciales et financières à l'institut  
supérieur de commerce de KINSHASA

Diplômes obtenus : Graduat en sciences commerciales et financières

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Stage pratique à la MARSAVCO ZAIRE (3 mois) 1974

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : KAMATE-NWERA

Age : 29 ans

Entreprise et date d'entrée : OFFICE DE GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE  
(OGEDEP)

Fonctions exercées : Comptable

Etudes suivies : Sciences commerciales et financières

Diplômes obtenus : Graduat en sciences commerciales et financières

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

2 ans à la GECAMINES KOLUEZI - Service de comptabilité

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONU DI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : ILUNGA TSHIABULUBA

Age : 36 ans

Entreprise et date d'entrée : Département du portefeuille  
9/2/76

Fonctions exercées : Comptable du département

Etudes suivies : Graduat en sciences commerciales

Diplômes obtenus : DG (humanités pédagogiques)  
Diplôme du Graduat en sciences commerciales et  
financières

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Comptable à la BRALIMA de 1973 à 1975



SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

---

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : MBUY TSHIBAMBULA

Age : 40 ans

Entreprise et date d'entrée : REGIDESO  
9/10/68

Fonctions exercées : Administrateur Directeur financier

Etudes suivies : Licence en sciences économiques et financières

Diplômes obtenus : Licence

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : DIUR MAKOK

Age : 36 ans

Entreprise et date d'entrée : Régie des voies maritimes  
14/2/78

Fonctions exercées : Directeur administratif et financier

Etudes suivies : Licencié en sciences économiques

Diplômes obtenus : Licence en sciences économiques

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Professeur 1969/1970

Sous-Directeur à l'ONPZ (1970/1971)

Inspecteur à l'ex IGP, actuellement département du portefeuille 1971/1975

Chef de service principal à la banque de KINSHASA (1976/1977)

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUOI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : TAMBUE LOKINGA

Age : 36 ans

Entreprise et date d'entrée : INSS

Mai 1978

Fonctions exercées : Directeur financier

Etudes suivies : Humanités commerciales

Licence en sciences économiques

Diplômes obtenus : Diplôme homologué

Licence en sciences économiques

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

A l'institut de gestion du portefeuille :

Conseiller au département du portefeuille

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

---

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : KAZAKA

Age : 31 ans

Entreprise et date d'entrée : ONATRA  
20/10/75

Fonctions exercées : Chef de service au bureau d'études de la  
direction financière

Etudes suivies : Licence en sciences commerciales

Diplômes obtenus : Licence

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Chef comptable à l'INAUTEX et Coordinateur générale  
Responsable au service commerciale chez LACOPA-ZAIRE à KINGABWA  
. charge du marketing et de la vente  
. charge du planning de vente

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

---

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : Cit YALALA DI KINZONZI

Age :

Entreprise et date d'entrée : AFRIDEX

5/5/79

Fonctions exercées : Secrétaire comptable

Etudes suivies : Comptabilité et humanités

Diplômes obtenus : Brevet et certificat

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Entré dans l'armée en 1958, je fais mes cours à l'école centrale section comptable à l'école comptable de la Force Publique, actuelle FAZ, après l'école j'ai été désigné comme comptable à la compagnie ESCADROME à MBAMZA-NGUNCH. Ensuite, j'ai été désigné pour aller travailler à l'Ambassade du ZAIRE au service de l'Attaché Militaire durant 8 ans 1966/1973, dès mon retour j'étais désigné par la Défense Nationale pour exercer les fonctions de secrétaire comptable à la Société AFRIDEX D' action représentant de KIN.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : NDJABONGO BEYOKO

Age : 50 ans

Entreprise et date d'entrée : ONPTZ  
1/1/66

Fonctions exercées : Comptabilité de l'exploitation TELECOMS et  
financière

Etudes suivies : 3 ans cours supérieur (secondaire programme 1948)  
1 an l'institut technique de comptabilité  
2 ans à l'institut commercial et industriel  
1 an formation des percepteurs comptable de TELECOMS

Diplômes obtenus : Diplôme de comptabilité

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Enseignement

Employé à la BDP

Animateur à la cours des comptes

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

---

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : BOLEFO W'EBOLA

Age : 27 ans

Entreprise et date d'entrée : SOLIDUS  
1/9/78

Fonctions exercées : Chef comptable

Etudes suivies : Graduat en sciences commerciales et financières  
(institut supérieur de commerce KINSHASA)

Diplômes obtenus : Diplôme en sciences commerciales et financières  
(Juillet 1978)

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : BATOUVUIDI PEZO

Age : 38 ans

Entreprise et date d'entrée : CADEZA  
26/3/62

Fonctions exercées : Gestionnaire financier

Etudes suivies : 4 P.P. + 3 ans à I.C.I.

Diplômes obtenus : Diplôme moyenne + attestation de comptable  
commercial délivrée à l'I.C.I.

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :



SÉMINAIRE DE LUMUMBASHI

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : MATANDA TSHITUMBATUMBA

Age : 34 ans

Entreprise et date d'entrée : SOZACOM

17/7/77

Fonctions exercées : Fondé de pouvoir, département financier

Etudes suivies : Sciences commerciales, option : gestion industrielle

Diplômes obtenus : Licence

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Professeur de comptabilité à l'Athénée de KAMINA/ville  
SENIOR auditor (chez Price Waterhouse & Cie)

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : TSHIWALA MANGABUNGI KALENGAYI

Age : 33 ans

Entreprise et date d'entrée : SOZACOM  
Mai 1977

Fonctions exercées : Chef de l'administration de la trésorerie

Etudes suivies : Licence en sciences économiques

Diplômes obtenus : Licence en sciences économiques

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

1 année dans l'administration de l'UNAZA à Bruxelles

Stage à la banque du Benelux - Bruxelles

Durée 1 année dans les services suivants : crédit documentaire  
portefeuille  
secrétariat crédit

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : KANGUDJA BIDI

Age : 41 ans

Entreprise et date d'entrée : GCM

1/3/66

Fonctions exercées : Chef de service de la comptabilité analytique

Etudes suivies : Assurances

Comptabilité

Diplômes obtenus : Graduat en comptabilité

Technique supérieure assurances

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Chef de service et prospection assurances (société du Crédit Foncier)

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : LUKOSI NSUNZU

Age : 34 ans

Entreprise et date d'entrée : GECAMINES  
1974

Fonctions exercées : Directeur formation financière

Etudes suivies : Licence sciences commerciales  
Master of business administration

Diplômes obtenus : Licence sciences commerciales  
Master of business administration

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Assistant à l'université nationale du ZAIRE

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : SONGOLANI HABOKO

Age : 30 ans

Entreprise et date d'entrée : SOCIETE MINIERE DE KISENGE MANGANESE  
17/9/74

Fonctions exercées : Chef du service administratif

Etudes suivies : Licence en droit

Diplômes obtenus : Licence en droit

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Bureau d'études du département de l'énergie

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : HUBERT Fernand

Age : 49 ans

Entreprise et date d'entrée : MIBA  
14/11/57

Fonctions exercées : Directeur financier et administratif

Etudes suivies : Ingénieur civil des mines  
Licence en sciences commerciales et financières  
Comptable industriel et commercial

Diplômes obtenus : Idem

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Ingénieur des mines (charbon) 3 ans 1/2

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : ILUNGA I. LUMANIKA

Age : 28 ans

Entreprise et date d'entrée : CNECI

Octobre 1975

Fonctions exercées : Chef comptable

Etudes suivies : Sciences commerciales et financières (I.S.C.)

Analyste programmeur

Diplômes obtenus : Gradue

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :



SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUJI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : NZALA MAWETE

Age : 34 ans

Entreprise et date d'entrée : SOCIETE AFRICAINE D'EXPLOSIFS "AFRIDEX"  
Avril 1977

Fonctions exercées : Chef des services commerciaux

Etudes suivies : Ecole royale militaire - Bruxelles  
Option : Sciences naturelles

Diplômes obtenus : Licence en sciences naturelles  
Brevet d'officier  
Diplôme de technique d'état major

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Bureau de prévisions budgétaires au département de la défense nationale  
Inspection de finances militaires  
Gestion mécanisée du personnel  
Charge de la logistique dans la région du SHABA.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : MONSHE né MBONISI MPELA

Age : 41 ans

Entreprise et date d'entrée : SOZACOM  
Février 1976

Fonctions exercées : Directeur représentant du délégué général  
à LUBUMBASHI

Etudes suivies : Sciences économiques

Diplômes obtenus : Licence en sciences économiques

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Directeur du personnel à l'INEAC

Directeur gérant à l'U.L.C. (Université Libre du Congo)

Administrateur du budget UNAZA (campus de l'stri)

Directeur administratif à la SOZACOM

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : TSHILOMBO KAYEMBE

Age : 30 ans

Entreprise et date d'entrée : ZAIRETAIN  
1/8/73

Fonctions exercées : Chef de service adjoint de la comptabilité

Etudes suivies : Sciences commerciales et financières à l'école  
supérieure de commerce de KINSHASA

Diplômes obtenus : Gradué en sciences commerciales et financières

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : KAYEMBE WA AIDONDA

Age : 39 ans

Entreprise et date d'entrée : ZAIRETAIN  
24/1/75

Fonctions exercées : Directeur administratif et financier

Etudes suivies : Licence en droit option du droit des affaires

Diplômes obtenus : Licencié en droit option affaires

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Chef de bureau dans l'administration publique  
Inspecteur à l'institut de gestion du portefeuille

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : HANGANA KALEND A KALEND

Age : 33 ans

Entreprise et date d'entrée : SOCIETE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET  
MINIER DU ZAIRE

21/11/74

Fonctions exercées : Comptable

Etudes suivies : Licence en sciences commerciales et industrielles

Diplômes obtenus : Licence

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Stage 2 mois à la Banque commerciale ZAIROUE (1972)

Stage 2 mois à la GECAMINES (DIFI) 2 mois (1973)

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : N'GOIE - N'GOIE

Age : 30 ans

Entreprise et date d'entrée : MIBA

Fonctions exercées : Chef de département

Etudes suivies : Humanités économiques  
Sciences commerciales et consulaires

Diplômes obtenus : Diplôme d'humanités économiques  
Diplôme de l'école supérieure de commerce

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise

Engagé en 1972, à la sortie de l'E.S.C. de KINSHASA.

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

---

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : KALAMBAY TSHIPANDA

Age : 34 ans

Entreprise et date d'entrée : SNCZ (Société Nationale de Chemin de  
Fer ZAIROIS)  
24/10/78

Fonctions exercées : Trésorerie - Prévisions

Etudes suivies : Sciences économiques et sociales

Diplômes obtenus : Doctorat d'économie du travail

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Conseiller économique et financier à la Banque du Peuple

Directeur financier de ZAIRE PRESTIGE (Société d'Etat)

Professeur d'économie au CAMPUS de LUBUMBASHI à l'université nationale  
du ZAIRE

SEMINAIRE DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE/ONUDI

---

FICHE D'IDENTIFICATION

Nom et prénom : KAPYA KASONGO

Age : 29 ans

Entreprise et date d'entrée : SNCZ

Juillet 1972

Fonctions exercées : Chef du service des fournisseurs  
(au sein de la Direction Financière)

Etudes suivies : Sciences comptables

Diplômes obtenus : Graduat en comptabilité (A1)  
Institut technique supérieur de l'état MOUSCRON  
en Belgique

Expérience antérieure à l'entrée dans l'entreprise :

Stages à l'Ex KDL

Stage dans une savonnerie à MOUSCRON



ANNEXE N°2

PROGRAMME DÉTAILLÉ DU SÉMINAIRE

## PREMIERE PARTIE

L'ensemble de la première partie repose sur un jeu d'entreprise que vont effectuer les participants.

Pour cela ils sont divisés en 3 sous groupes de travail.

- . chacun des sous groupes aura a créer, faire vivre, gérer, développer une entreprise.

Ce jeu d'entreprise comprend 2 grandes phases :

- . la phase d'initiation à la gestion financière courante et prévisionnelle. Cette phase se déroulera sur 5 exercices comptables c'est-à-dire 5 années de la vie de l'entreprise à partir de la création.
- . la phase trésorerie qui se déroulera sur 2 exercices comptables et qui aura pour but de faire fonctionner les entreprises en production continue avec rapprochement de la réalité de la vie de l'entreprise.

Pour effectuer ce jeu d'entreprise les participants disposent du matériel suivant :

- . tableaux de bord
- . billets
- . jetons d'écriture
- . usines
- . unités de matières premières
- . unités de travail
- . unités de produits finis.

LANCEMENT DU JEU D'ENTREPRISE :

Après avoir divisé le groupe en 3 sous groupes les plus équilibrés possibles, les règles de départ sont données :

- . chaque sous groupe va créer une entreprise pour vendre un produit
- . pour créer cette entreprise le groupe a besoin d'argent les sources de financement sont l'émission d'actions et l'emprunt à long terme auprès de banques.
- . les animateurs joueront le rôle des actionnaires et des banquiers.

LES CONDITIONS D'ACTIVITE :

Conditions financières :

- Chaque sous groupe peut émettre des actions pour créer un capital propre. Le maximum possible d'émission ne doit pas dépasser 1.000 millions (1 milliard) chaque action valant 100 millions.
- Chaque groupe peut faire un emprunt à la banque :
  - . durée 5 ans maximum
  - . montant 50 % maximum du montant des actions unités
  - . coût de l'emprunt : 10 % d'intérêt sur le montant emprunté à verser à la fin de chaque année
  - . échéance de remboursement : l'emprunt doit obligatoirement être remboursé au bout de 5 ans l'intérêt ne porte que sur la somme restante si l'emprunt est remboursé par anticipation.

Conditions de production :

- prix d'achat d'une usine 300 millions
- une usine peut fabriquer à la fois 3 unités de produits finis vendus obligatoirement chacun 100 millions.
- pour fabriquer une unité de produits finis, il faut :
  - . 1 unité de matières premières      prix : 30 millions
  - . 1 unité de travail                      prix : 20 millions
- a cela s'ajoute 1 unité de frais fixe de 20 millions par usine quelle que soit la production de chaque usine.

LE DEROULEMENT DU PREMIER EXERCICE COMPTABLE :

Les séquences successives sont :

- détermination des sommes nécessaires
- émission d'actions. Introduction du tableau de bord
- introduction du compte d'exploitation
- décision d'emprunt
- décision d'investissement
- achats de matières premières
- le travail
- paiement des coûts fixes
- vente des produits finis
- rééquilibrage du bilan
- analyse de caisse
- paiement des intérêts
- usure du matériel
- affectation du bénéfice
- remboursement des dettes à court terme

A la fin de l'exercice. Les groupes remplissent l'imprimé bilan compte d'exploitation.

./.

C.E.F.A.G.I

SEQUENCE :

BILAN

ACTIF (utilisations)	PASSIF (origines)
Usines et matériels	Capital social
Stocks matières premières	Réserves
Stocks produits finis	Provisions
Ventes à encaisser	Dettes à long et moyen terme
Argent disponible	Fournisseurs
Pertes	Créanciers
	Autres dettes à court terme
	Bénéfices
Total	Total

COMPTE D'EXPLOITATION

COUTS	PRODUITS
Stocks début	Stocks fin
Matières	Production vendue
Travail	
	Pertes d'exploitation
Coûts administratifs et commerciaux	
Intérêts	
Amortissements	
Bénéfices d'exploitation	
Total	Total

Revenu des actionnaires  
Remboursements  
Impôts

PERTES ET PROFITS

Pertes d'exploitation	Bénéfice d'exploitation
Pertes	Profits
Provisions pour pertes et charges	
Impôts	
Bénéfice net	Perte
Total	Total



**PERTES & PROFITS**

<p><b>PERTE D'EXPLOITATION</b></p> <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>											<p><b>BÉNÉFICE D'EXPLOITATION</b></p> <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>																		
<p><b>PERTES</b></p> <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>											<p><b>PROFITS</b></p> <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>																		
<p><b>PROVISIONS POUR PERTES ET CHARGES</b></p> <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>																													
<p><b>IMPÔTS</b></p> <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>																													
<p><b>BÉNÉFICE NET DE L'EXERCICE</b></p> <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>															<p><b>POSTE DE RÉÉQUILIBRE</b></p> <p><b>PERTE DE L'EXERCICE</b></p> <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>														

# TABLEAU DES RELATIONS DE L'ENTREPRISE AVEC SON ENVIRONNEMENT

## COMPTE D'EXPLOITATION

### COÛTS D'ACTIVITÉ

### PRODUITS D'ACTIVITÉ

#### COÛTS DE PRODUCTION

#### VOTRE PRODUCTION VENDUE

MATIÈRES PREMIÈRES

--

TRAVAIL

--

COÛTS ADMINISTRATIFS & COMMERCIAUX

--

INTÉRÊTS

--

AMORTISSEMENTS


CE QUE VOUS COÛTE VOTRE PRODUCTION VENDUE


CE QUE VAUT VOTRE PRODUCTION VENDUE



RÉSULTATS


PERTES D'EXPLOITATION

--	--	--	--	--	--

BÉNÉFICES D'EXPLOITATION

VALEUR DE LA PRODUCTION NON VENDUE

--

REMBOURSEMENTS

--

ACTIONS ÉMISES

--

REVENUS DES ACTIONNAIRES

--

ACHATS DE MATIÈRES PREMIÈRES

--

ACHATS D'USINES

--

IMPÔTS

--

--



Pour effectuer le deuxième exercice comptable (fonctionnement de l'entreprise pour la deuxième année) il faut repartir du bilan de la première année.

LES CONDITIONS D'ACTIVITE DU DEUXIEME EXERCICE :

Ce sont les mêmes conditions que pour le premier exercice avec les différences suivantes :

- capital social : bloqué au niveau du choix de chaque groupe pour le premier exercice
- endettement toujours possible en respectant la règle fixée au premier exercice
- les entreprises ne doivent pas se consentir mutuellement de prêts
- l'environnement économique : il sera acheté que 2/3 de la production vendue au prix de 90 millions l'unité.

Cette dernière condition ne doit être annoncée qu'au moment de la vente des produits.

Cette séquence permet d'introduire le compte profit et perte.

Les conditions de déroulement sont les mêmes que pour le premier exercice.

Ne pas oublier de remplir, en fin d'exercice, une nouvelle feuille Bilan - Compte d'exploitation.

Pour effectuer le troisième exercice comptable. Il faut repartir du bilan de la première année.

CONDITIONS D'ACTIVITE :

- pas de possibilité d'emprunt
- possibilité d'augmenter le capital à 1,5 millions
- prix des usines 350 millions
- vente des produits finis à 120 millions
- vente de la totalité des produits fabriqués
- dividendes à verser obligatoirement aux actionnaires 5 % du capital jusqu'à concurrence des bénéfices.
- vente possible en fin d'exercice d'usine amortie à 60 % au prix de 2 millions.

Les conditions de déroulement sont les mêmes que pour les exercices précédents.

Ne pas omettre en fin d'exercice de remplir le bilan, le compte d'exploitation et le compte profits et pertes.

Repartir du bilan du troisième exercice comptable.

CONDITIONS D'ACTIVITE :

- pas d'augmentation du capital
- possibilité d'emprunt à long terme avec un maximum de 30 % du capital
- possibilité d'emprunt à court terme sans limitation de somme. Remboursement en fin d'exercice avec un intérêt de 20 %.
- prix des usines 350 millions
- prix des matières premières 40 millions
- prix de la main d'oeuvre 40 millions
- conditions de vente : les 2/3 de la capacité totale des 3 entreprises seront achetés sur appel d'offres sous pli fermé. Les produits choisis seront les moins disants.
- chaque entreprise à la possibilité de proposer plusieurs prix
- un dividende de 20 % du capital dans la limite du bénéfice devra être versé aux actionnaires
- vente possible d'usine amortie à 80 % au prix de 150 millions.

Les conditions de déroulement sont les mêmes que pour les exercices précédents.

Faire remplir le bilan, le CEG et le compte profit et perte du quatrième exercice.

Reprendre le bilan du quatrième exercice.

CONDITIONS D'ACTIVITE :

- pas d'augmentation du capital
- possibilité d'emprunt uniquement à 1 an avec remboursement en fin d'année avec un intérêt de 20 %
- prix des matières premières 50 millions
- prix de la main d'oeuvre 40 millions
- vente possible en début d'exercice d'usine amortie à 80 % au prix de 150 millions
- dividende à verser aux actionnaires : 20 % du capital dans la limite du bénéfice
- conditions de production : les usines dont l'amortissement est supérieur à 50 % ne produisent plus qu'à 2/3 de leur capacité initiale
- les frais fixes restent les mêmes

CONDITIONS DE VENTE :

Vente à 120 millions, de toutes les unités de produits finis fabriqués dans l'exercice

- vente obligatoire du stock à 110 millions l'unité
- prix d'une usine neuve 400 millions

A la clôture du cinquième exercice faire le bilan et faire évaluer :

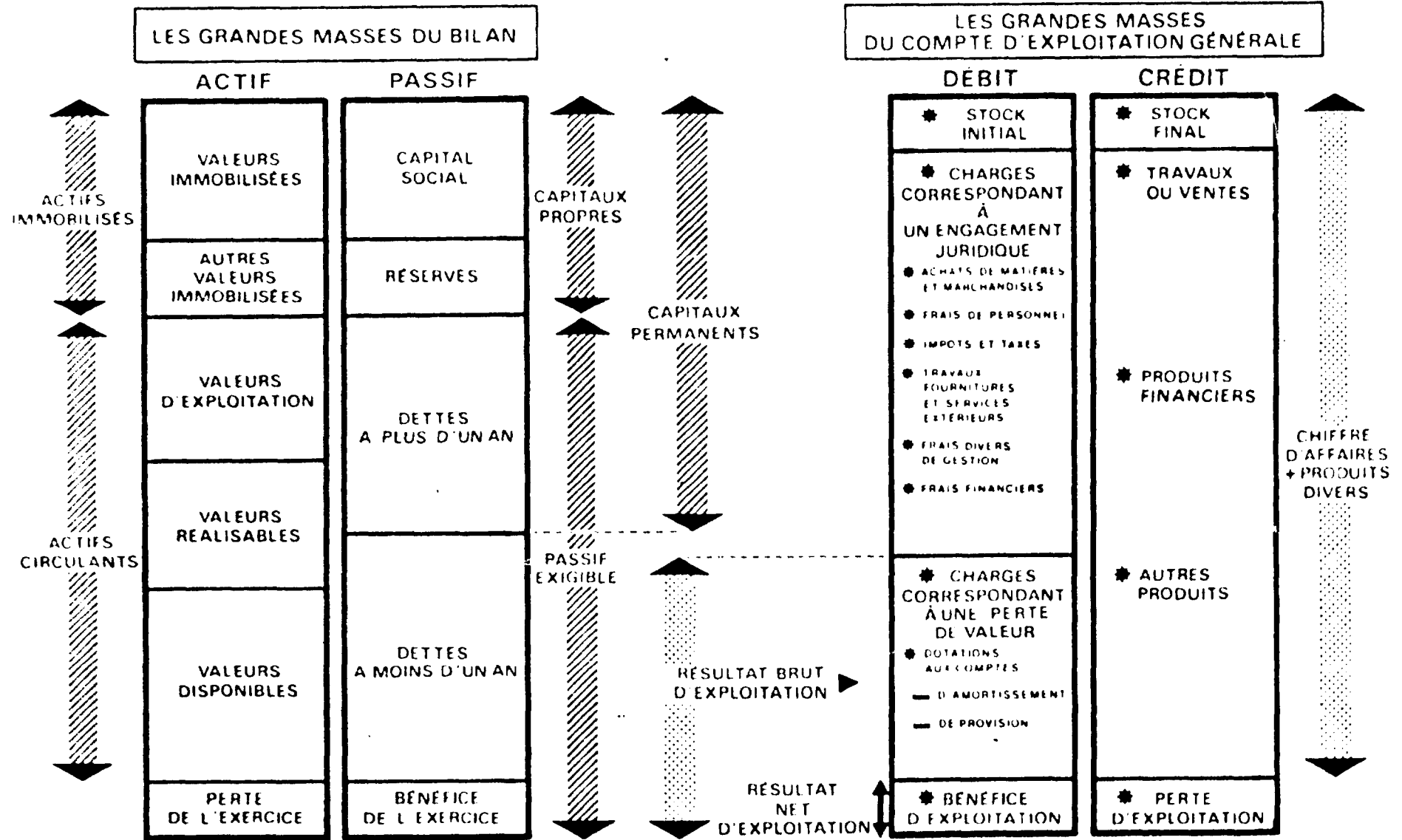
- la valeur comptable
  - la valeur marchande
- } de l'entreprise

Faire calculer différents ratios (voir pages suivantes) pour chaque entreprise et en faire la comparaison entre les entreprises.

RATIOS UTILISES AU COURS DE LA SEANCE :

Autonomie financière :	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux étrangers}}$
Investissement :	$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Immobilisations}}$
Solvabilité :	$\frac{\text{Actif total}}{\text{dette totale}}$
Autofinancement des immobilisations :	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Immobilisations nettes}}$
Liquidité financière :	$\frac{\text{Réalisable à court terme + disp.}}{\text{Exigible à court terme}}$
Rendement des capitaux :	$\frac{\text{Ventes T.T.C.}}{\text{Cap. propres + Cap. empruntés}}$
Rentabilité nette des capitaux :	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$
Rentabilité économique :	$\frac{\text{Résultat net + intérêt des dettes}}{\text{Totalité des capitaux}}$
Charges en personnel :	$\frac{\text{Frais de personnel}}{\text{Ventes Hors Taxes}}$

## BILAN & COMPTE D'EXPLOITATION: GRANDES MASSES COMPTABLES



Chaque équipe repart avec une nouvelle entreprise et donc devra établir un bilan de départ.

CONDITIONS D'ACTIVITE :

- chaque équipe dispose d'une usine pouvant produire 3 unités de produits finis
- prix d'achat d'une usine 300 millions
- pour fabriquer une unité de produits finis, il faut :
  - . 1 unité de matières premières à 50 millions
  - . 1 unité de travail au prix de 30 millions
  - . Frais fixes 30 millions par usine et par cycle de production

Pour mettre en oeuvre cette production il est possible de trouver de l'argent en :

- rassemblant un capital social de 500 millions maximum
- empruntant au maximum la moitié du capital social
- le taux d'intérêt est de 10 % par an
- l'amortissement reste fixé à 20 % par an
- chaque unité de produits finis est vendue 100 millions

CONDITIONS D'EXPLOITATION :

- l'entreprise doit tourner avec un stock de matières premières lui assurant 1 mois de production à pleine capacité
- l'entreprise doit disposer d'un stock de 3 unités de produits finis.

./.

C.E.F.A.G.I

CONDITIONS DE PAIEMENT :

- l'usine sera payée pour 50 % de son montant à la commande, 25 % à 2 mois et 25 % à 4 mois
- les fournisseurs sont payés à 60 jours
- les clients payent à 30 jours

ESCOMPTE ET DECOUVERT :

- l'entreprise peut escompter les créances clients taux d'escompte 2 % par mois
- l'entreprise peut faire appel au découvert bancaire par tranches de 50 millions, frais financiers 2 % par mois.

Le plafond de découvert est fixé à 100 millions. Au delà de ce plafond les frais financiers passent à 4 % par mois (sur la différence).

./.

C.E.F.A.G.T



Chaque groupe repart du bilan du dernier exercice.

OBJECTIFS :

- investir au maximum en assurant un dividende moyen égal à 5 % du capital social.
- optimiser les bénéfices.

CONTRAINTES :

- utiliser les liquidités pour investir (interdiction d'émettre de nouvelles actions)
- arriver au stage "produits finis en stock" au bilan en n'ayant pas de trésorerie en caisse.

DEROULEMENT :

A la fin de chaque séquence chaque groupe détaille les moyens mis en oeuvre pour investir au maximum et optimiser les bénéfices.

A la fin de l'exercice établir le bilan et le compte d'exploitation.

Tirer les ratios pour analyser les entreprises et en tirer des conclusions.

## DEUXIEME PARTIE

### 1. ANALYSE FINANCIERE

#### SEQUENCE 1 : DECOUVERTE, MESURE ET ANALYSE DES BILANS DE 4 ENTREPRISES :

- les grandes masses,
- les critères d'analyse.

#### 1 - Démarrage

- Vous prenez en main une entreprise (A, B, C, ou D),
- Vous souhaitez porter un diagnostic sur la situation de ses finances et de son activité,
- Comment voyez-vous cette entreprise ?

#### 2 - Que vous faut-il pour pouvoir réaliser l'analyse ?

#### Moment 1 : Première approche des bilans

- Distribution à chaque groupe de 3 bilans successifs (années 1, 2, 3)
- Lecture et discussion; première prise de contact avec le patrimoine des entreprises.

L'animateur invite les participants à traduire les situations chiffrées des bilans sous forme de pourcentages (distribution de languettes cartonnées).  
Pour faciliter les opérations, les participants peuvent utiliser la fiche "ECOFIRME" : Les grandes masses du Bilan.

Moment 2 : Mise en évidence des critères d'analyse des bilans (par ordre de priorité)

- Chaque groupe des participants est invité à noter par ordre de priorité les remarques que suscite la composition des grandes masses des 3 bilans successifs. Une première liste de critères d'analyse est établie.
- Pour faciliter l'analyse, l'animateur reporte au tableau les critères suivants :
  - 1) - résultats et évaluation sur 3 années,
  - 2) - stocks et évaluation, sur 3 années,
  - 3) - dettes moyen et long terme et évaluation sur 3 années.
  - 4) - dettes court terme et évaluation sur 3 années,
  - 5) - immobilisation et variation sur 3 années.
- Pour traduire les évolutions sur les 3 années, utiliser une des 3 hypothèses suivantes :
  - à la hausse →
  - stable →
  - à la baisse ↘

Moment 3 : Mise en commun des critères d'analyse des Bilans et justification : 1ère fiche.  
Signalétique de l'entreprise ( A, B, C, D)

- L'animateur reporte au tableau :
  - en ligne : les 5 critères cités au moment 2,
  - en colonne : les 4 entreprises A, B, C, D sur 3 années successives.
- Expression des groupes et mise en commun entreprise par entreprise.
- Mise en évidence des caractéristiques du patrimoine de chaque entreprise.

- Formulation des explications probables.
- Au moment du jeu, l'animateur devra favoriser l'expression des groupes et les amener à s'interroger sur les "pourquoi" des évolutions et des inter-relations qui peuvent exister entre éléments de bilan (variations de stock à la hausse →, variation de la trésorerie à la baisse →, hypothèse de stockage, et confrontation avec les crédits fournisseurs).

#### Moment 4 : Synthèse

##### . Synthèse de séquence

- Les critères d'analyse possible d'un bilan,
- Les critères d'analyse possible de bilans successifs,
- Les inter-relations qui s'établissent entre éléments de bilan.

##### . Opérations de fin d'Exercice

- . Distribution des fiches F1 et F2 Phase I séquence 1.
- Report des chiffrages et éléments de diagnostic des bilans (uniquement).

SEQUENCE 2 : DECOUVERTE, MESURE ET ANALYSE DES COMPTES D'EXPLOITATION DE 4 ENTREPRISES : . les éléments de charge  
. les critères d'analyse

Moment 1 : Première approche des comptes d'Exploitation

- Distribution à chaque groupe de 3 comptes d'exploitation successifs (année 1, 2, 3)
- Lecture et discussion; première prise de contact avec l'activité des entreprises.
- L'animateur invite les participants à traduire les situations chiffrées des comptes d'exploitation sous forme de pourcentages (distribution de languettes de chiffrage cartonnées).

Pour faciliter les opérations, les participants peuvent utiliser la fiche "ECOFIRME" : les grandes masses du compte d'Exploitation.

Moment 2 : Mise en évidence des critères d'analyse des comptes d'Exploitation par ordre de priorité

- Chaque groupe de participants est invité à noter par ordre de priorité les remarques que suscite la composition des charges des 3 comptes d'Exploitation successifs.
- Une liste de critères d'analyse est établie.
- Pour faciliter l'analyse, l'animateur reporte au tableau, les critères suivants :
  - 1) résultats, amortissements et provisions, et évolution sur 3 années,
  - 2) cumul des charges, hors frais financiers et évolution sur 3 années,
  - 3) ventes et évolution sur 3 années,
  - 4) frais financiers et évolution sur 3 années.
- Pour traduire l'évolution sur les 3 années, utiliser la même démarche qu'à la séquence 1.

Moment 3 : Mise en commun des critères d'analyse des comptes d'Exploitation et justification

- L'animateur reporte au tableau :
  - en ligne les 4 critères cités au moment 2,
  - en colonne, les 4 entreprises A, B, C, D sur 3 années successives.
- Expression des groupes et mise en commun entreprise par entreprise.
- Mise en évidence des caractéristiques de l'activité de chaque entreprise.
- Formulation des explications probables. A ce moment du jeu, l'animateur devra favoriser l'expression des groupes et les amener à s'interroger sur les "pourquoi" des évolutions et des inter-relations qui peuvent exister entre éléments de comptes d'Exploitation d'une part, et de bilans et comptes d'Exploitation d'autre part.

Moment 4 : Synthèse

- Synthèse de séquence :
  - les critères d'analyse d'un compte d'Exploitation
  - les critères d'analyse de comptes d'Exploitation successifs
  - les inter-relations qui s'établissent entre éléments de comptes d'Exploitation
  - les inter-relations qui s'établissent entre éléments de bilans et de comptes d'Exploitation.
- Opérations de fin d'Exercice :
  - distribution des fiches F2 et F3
  - report des chiffrages et éléments de diagnostic des comptes d'Exploitation

REMARQUES ET INTERROGATIONS POSSIBLES CONCERNANT L'ANALYSE DES BILANS ET COMPTES D'EXPLOITATION :

FIN DES SEQUENCES 1 et 2

AVERTISSEMENT A L'ANIMATEUR :

Ces remarques et interrogations ne signifient nullement qu'à travers 3 bilans et comptes d'Exploitation successifs, il soit possible de porter un diagnostic définitif sur une entreprise. Les remarques qui vont suivre ne sont que des premières impressions données par la lecture des bilans et comptes d'Exploitation.

ENTREPRISE A : - semble t-il, l'ensemble de l'entreprise n'a eu qu'une faible évolution à travers ses charges. Celles-ci paraissent proportionnelles aux chiffres d'affaires ?

- la baisse des bénéfices peut être due :

. soit à une mévente,

. soit plus encore à l'augmentation des produits en cours, année 3 (retard production - problème de clientèle ?).

- Quant aux frais financiers, ils ne semblent pas suivre l'endettement, sans doute les fournisseurs en ont-ils fait les frais ?

ENTREPRISE B : - un fort déstockage en première année, puis reconstitution : est-ce une entreprise de bâtiment ?

- les frais financiers diminuent sensiblement alors que l'endettement augmente : les partenaires de l'entreprise n'ont-ils rien réclamé ?

ENTREPRISE C : - les stocks ont augmenté sensiblement ?

- un réinvestissement a t-il pu être possible grâce à la rentrée d'un prêt ?
- dans le même temps, les frais de main d'oeuvre ont diminué entre les années 2 et 3 : licenciements ?

ENTREPRISE D : - les stocks ont augmenté de façon sensible entre les années 1 et 2, pour se stabiliser en année 3 ?

- les charges diminuent : est-ce une bonne gestion ?
- les frais de personnel restent presque constants : quelle en est la signification ?
- quant aux frais financiers, ils diminuent sensiblement suite à un remboursement d'emprunt en 3e année ?.



SEQUENCE 3 : CONSTRUCTION DES DIFFERENTES RELATIONS ENTRE COMPTES QUI CARACTERISENT L'ENTREPRISE  
MESURE ET ANALYSE DE L'EVOLUTION DANS LE TEMPS

Moment 1 : Explication et mise en place du tableau de chiffrage des principales relations entre comptes pour les années 1, 2, 3

- Distribution à chaque entreprise d'un paquet de cartolines "Relations" (ou ratios).
- L'animateur invite les participants à prendre contact avec les relations à établir par entreprise sur 3 années.
- Pour ce faire, la signification de chaque relation sera expliquée aux différents groupes.

L'animateur pourra s'aider des encadrés ci-après;

L'ordre dans lequel les ratios seront présentés n'a pas d'importance dans le jeu.

- RESULTAT NET NET : 1) Il s'agit là du Bénéfice Net d'amortissement et Net d'impôt.  
2) La relation est exprimée en % des capitaux appartenant en propre à l'entreprise (Capital social + Réserves).
- CASH - FLOW : L'autofinancement utilisé dans le cadre du jeu correspond au cumul des résultats (nets d'impôts) de l'Exercice, des amortissements pratiqués durant l'Exercice et éventuellement des provisions constituées au cours de l'Exercice.
- AUTONOMIE FINANCIERE : Dans le cadre du jeu  
1) Les capitaux propres correspondent au capital social cumulé aux réserves. Les capitaux étrangers sont constitués par toutes les dettes de l'entreprise hormis les capitaux propres.  
2) Nous admettons que plus le résultat du rapport est élevé et plus l'entreprise est financièrement autonome. Cette relation est à rapprocher de la rotation financière (plus la rotation financière est élevée, plus l'autonomie est grande, compte tenu de l'activité).
- PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES : Pour calculer le prix de revient des marchandises vendues, prendre les valeurs sur la fiche A5, B5, C5, D5, du "dossier Entreprise", ci-après jointe.
- ROTATION DES CREDITS FOURNISSEURS ET DES CREDITS CLIENTS : Tout est calculé volontairement hors taxes  
1) Sur le compte d'Exploitation, achats et ventes sont hors taxes.  
2) Au bilan clients - effets à recevoir et fournisseurs - effets à payer sont toutes taxes.  
Il faut en tenir compte au niveau des calculs.  
Mais pour faciliter les opérations, et uniquement pour cela, nous n'en tiendrons volontairement pas compte au niveau du jeu.
- ROTATION FINANCIERE : Nous admettons que le stock moyen sera égal à : stock initial + stock final divisé par deux. (il n'y aura pas dans le jeu, d'activité saisonnière, ni même mouvement de stock en cours d'année).

PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES  
EN POURCENTAGE DES VENTES DE L'ANNÉE (SAUF ANNÉE 4)

FICHE A5

PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES ANNÉE	ENTREPRISE A	ENTREPRISE B	ENTREPRISE C	ENTREPRISE D
1	80 %	83 %	93 %	86 %
2	90 %	83 %	96 %	91 %
3	85 %	83 %	97 %	94 %
4 (PRÉVISIONS)	85 % des ventes année 3	83 % des ventes année 3	96 % des ventes année 3	95 % des ventes année 3

Moment 2 : Chiffrage des principales relations entre comptes pour les années 1, 2, 3

- Distribution à chaque entreprise d'un tableau de chiffrage des principales relations ainsi que des jetons d'écriture vierges.
- L'animateur invite les participants à effectuer le chiffrage des principales relations sur les 3 années, à l'aide des bilans et comptes d'Exploitation.

Chaque groupe pourra bien entendu ajouter aux ratios de base, d'autres ratios qu'il jugera indispensables pour caractériser son entreprise (par exemple variation d'investissement de l'année 2 sur l'année 1, de l'année 3 sur l'année 2, etc....).

- Le chiffrage étant effectué, chaque groupe est invité à classer par ordre de priorité les relations qu'il considère comme les plus représentatives de la situation de leur entreprise (par exemple les ratios de Fonds de roulement et les ratios de rotation auront une priorité accrue dans l'entreprise B qui a des problèmes de Fonds de roulement; en ce qui concerne l'entreprise A, ce sera par contre, en ce qui concerne le cash-flow, les résultats et les investissements).

Moment 3 : Présentation de chaque situation d'entreprise

- Chaque groupe présente :
  - 1) son entreprise sur la base des relations chiffrées qu'il a établies pour les années 1, 2, 3 en esquivant leurs évolutions probables.
  - 2) son entreprise à travers ses principales faiblesses et les raisons probables de ces faiblesses.
- Les entreprises sont comparées au niveau de leurs points forts et de leurs points faibles.

- L'animateur propose aux participants 4 caractéristiques de situation et demande à cha. groupe de choisir celui qui correspond le mieux à son entreprise :

- 1) difficulté de Fonds de roulement,
- 2) difficulté de structure de financement,
- 3) difficulté de cash-flow,
- 4) difficulté de valeur ajoutée et d'exploitation.

Quelle est votre entreprise ?

Moment 4 : Synthèse de séquence

- Rappel des différentes situations des groupes.
- Analyses proposées.
- Principales caractéristiques.
- Distribution de la fiche F4 de synthèse de séquence 3 "Tableau de chiffrage des principales relations de votre entreprise".
- Report des situations par entreprise pour les années 1,2,3.

SEQUENCE 4 : COMMENT AGIR POUR L'AVENIR ?

CONSTRUCTION D'UNE PREMIERE ANNEE DE PREVISIONS FINANCIERES :

LES RELATIONS CLES ENTRE COMPTE

Moment 0 : Introduction

Cette séquence de jeu va se dérouler en deux temps :

- 1 - La construction d'une première esquisse de mesures à prendre, pour rétablir les déséquilibres des années 1, 2, 3.
- 2 - La mise en oeuvre d'une prévision au niveau des principales relations pour l'année 4.

Moment 1 : La construction d'une première esquisse de mesures à prendre, pour rétablir les déséquilibres des années 1, 2, 3

- Chaque groupe est invité à réaliser (en regard des caractéristiques, points forts et points faibles de son entreprise), la liste par ordre de priorité, des mesures qu'il serait souhaitable de prendre, pour rétablir une situation financière saine en année 4.
- Distribution à chaque groupe de la fiche de synthèse partielle de séquence F5 "Les Mesures souhaitables de redressement de la situation de votre entreprise".
- Chaque équipe expose les mesures qu'elle envisage.
- Le débat, s'il a lieu, ne devra pas se situer sur la qualité intrinsèque de chaque mesure, mais sur :
  - 1) la cohérence des mesures envisagées avec les difficultés qui caractérisent l'entreprise ;
  - 2) la cohérence des mesures entre elles ; par exemple : une entreprise fortement endettée qui ne rechercherait pas à augmenter le nombre annuel de cycles de production (rotation financière) et qui ne présenterait pas de mesures en rapport avec son problème (et point 1)

- D'autre part, si cette même entreprise voulait à la fois s'endetter et allonger le délai moyen des crédits clients, ces 2 mesures envisagées ne seraient pas cohérentes entre elles (cf. point 2) (sauf politique délibérée, que l'entreprise devra préciser !).

- Les Mesures peuvent être reportées sur la fiche F5 (synthèse partielle de séquence 4) préalablement distribuée.

Ces mesures ne sont que souhaitables !

Attention :

Ce qui ne signifie pas qu'elles pourront obligatoirement être réalisées ! (cf. Moment 5 ci-après).

Moment 2 : La construction d'une première année de Prévisions Financières : Année 4.

1) - Informations préalables :

. L'animateur distribue à chaque équipe le dossier complet de son entreprise (A, B, C, D).

. Le dossier comprend 5 fiches

ou

A1, A2, A3, A4, A5  
B1, B2, B3, B4, B5  
C1, C2, C3, C4, C5  
D1, D2, D3, D4, D5

. Chaque fiche est présentée aux groupes,

**A1** , ou (B1, C1, D1) : "Conditions probables de votre activité pour l'année 4" : Il s'agit des conditions moyennes probables successivement de chaque poste du bilan de l'entreprise.

**A2** , ou (B2, C2, D2) : "Etat de vos dettes" : Il s'agit de la situation des dettes (y compris emprunts) à + ou - d'1 an, de chaque entreprise, avec la situation des remboursements.

Attention : Nous admettrons que les emprunts, à moins d'un an seront renouvelables chaque année pendant 2 ans. Il serait donc logique, du point de vue de la Trésorerie de l'entreprise, de rembourser à l'échéance (dans le jeu : début d'année), pour ré-emprunter le même montant immédiatement après. Cette opération pourra ne pas être réalisée dans le cadre du jeu, pour simplifier et faciliter les opérations.

- A3** , ou (B3, C3, D3) : "Fiche d'Information complémentaire" : Il s'agit là d'informations probables pour l'année 4 (investissement, exploitation et crédits), dont on tiendra compte pour effectuer les prévisions Année 4.
- A4** , ou (B4, C4, D4) : "Fiche d'information complémentaire - suite". Bien que partie intégrante du dossier de l'entreprise, cette fiche ne sera utilisée qu'au cours de la Phase II séquence 5 : "Trésorerie".
- A5** , ou (B5, C5, D5) : "Fiche Prix de revient des marchandises vendues". Cette fiche doit permettre de faciliter le calcul de la rotation financière Année 4.

2) - Objectif à annoncer aux groupes .

."Chiffrer les relations prévisionnelles de l'année 4, en utilisant au maximum le dossier de chaque entreprise et les mesures qui ont été envisagées au moment 1 (fiche F5)".

Moment 4 : Chiffrage des relations prévisionnelles : Année 4 et Synthèse

- Chaque groupe effectue ses choix et traduit les prévisions "Année 4" sur les fiches "Principales relations de votre entreprise : Année 4" (fiche F4).
- L'animateur veillera à bien montrer aux groupes que toutes les relations ne pourront pas être définitivement chiffrées, sans avoir formulé les questions suivantes :

1) - quelle sera l'exploitation de l'entreprise en Année 4 ?

2) - De quelle(s) somme(s) aura besoin l'entreprise pour acheter, produire et vendre ?

Avec ou sans crédits Fournisseurs et clients ? : Besoin en Fonds de roulement de l'année 4 et variation de ce besoin par rapport à l'année 3 (besoin de Fonds de roulement à financer en plus en année 4).



- 3) - Quelles immobilisations nouvelles seront à réaliser en année 4 ? : Besoin supplémentaire de financement d'investissements pour l'année 4.
- 4) - Quelles seront les conditions des crédits pour l'année 4 ?
- 5) - Quelle sera la situation de Trésorerie année 4 ?
- 6) - Quelle sera la situation du patrimoine à la fin de l'année 4 ?

Moment 5 : Synthèse

Attention : A cette étape du jeu, pour toutes les entreprises, les prévisions chiffrées de l'année 4 risquent de ne pas être définitives, et devront être réalisées par la suite.

Par exemple :

- 1) Un groupe opte pour une accélération de la rotation financière annuelle (plus de cycles de fabrication par an). Encore faudra-t-il que la fabrication puisse suivre !
- 2) Un groupe opte pour une plus grande autonomie financière. Encore faudra-t-il que l'entreprise n'ait pas besoin d'emprunter plus pour couvrir un besoin de financement supplémentaire,....

- Il s'avère donc nécessaire de construire successivement les outils suivants :

- 1) - Le compte d'Exploitation prévisionnel.
- 2) - Le besoin en Fonds de roulement.
- 3) - Le tableau de Financement.
- 4) - La situation de Trésorerie.
- 5) - La situation de Patrimoine.

C'est l'objet de la Phase II d'Approfondissements du jeu Eco-Analyse Financière.

## 2. CONSTRUCTION DES OUTILS DE PRECISION

### SEQUENCE 1 : LES PREVISIONS D'EXPLOITATION

#### CONSTRUCTION DU TABLEAU DE VARIATION D'EXPLOITATION

##### Moment 1 : Le chiffrage des charges de l'activité prévisionnelle année 4

- Distribution à chaque groupe d'un tableau de variation d'Exploitation,
- Chiffrage des charges année 3,
- Chiffrage des charges année 4 à l'aide du Dossier de l'entreprise,

Attention ! Les Achats (matières, marchandises, etc) année 4 sont estimés sur la base d'un stock Final dont le montant vous est fourni par la fiche A(B,C,D)3. Si le stock Final que vous prévoyez est inférieur à celui de la fiche, pensez à diminuer les Achats de la différence. Votre bénéfice n'en sera ainsi pas affecté

- Calcul des Ecartés ou variations de charges des années 4 et 3,
- Analyse détaillée des Ecartés.

##### Moment 2 : Le chiffrage des produits de l'activité prévisionnelle année 4

- Chiffrage des produits année 3,
- Chiffrage des produits année 4 à l'aide du Dossier de l'entreprise,

Attention ! Tenez bien compte de la remarque faite au Moment 1 et concernant le stock Final

- Calcul des Ecartés ou variations de produits des années 4 et 3,
- Analyse détaillée des Ecartés.

##### Moment 3 : Synthèse

- . -> La situation des charges et l'Exploitation prévisionnelle
- . -> La situation des produits et l'Exploitation prévisionnelle
- . -> Les variations - Analyse et discussion.

SEQUENCE 2 : LES PREVISIONS DE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

LA CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Rappel : L'animateur rappelle préalablement la signification du besoin en Fonds de Roulement :

L'entreprise pour financer son activité utilise en permanence des ressources dont les utilisations sont les stocks (à quelque stade que ce soit), les comptes de crédits à la clientèle et les comptes de régularisation de l'actif (Assurances payées en avance,...).

Les ressources utilisées en général sont celles fournies :

- . par les crédits fournisseurs (compte tenu des délais de crédits),
- . par les comptes de régularisation du passif (factures non encore payées bien que dues par l'exercice achevé).
- . .....

Il y a besoin en Fonds de Roulement quand les ressources de Roulement sont insuffisantes pour couvrir les dépenses de Roulement.

Moment 1 : Que représentent les ressources permanentes de Roulement ?

- . L'animateur en dresse la liste au tableau
  - > L'équivalent d'un cycle complet de crédits fournisseurs et effets à payer.
  - > Le montant des autres dettes permanentes liées à l'activité d'exploitation (en principe, de peu ou pas d'importance dans ce jeu : Par convention, nous admettrons que les postes : autres créanciers, emprunt à moins d'un an, clients-acomptes sur commande en cours, ne varient pas du début à la fin de l'année 4).

- > Les comptes de régularisation du passif, lesquels représentaient en année 3 des ressources temporaires disponibles pour couvrir les dépenses de Roulement - En année 4; ces postes seront soldés.

Moment 2 : Que représentent les besoins permanents (dépenses) de Roulement :

. L'animateur en dresse la liste au tableau

- > L'équivalent d'un cycle complet des exploitations (stocks moyens, matières en cours, produits finis, etc....),
- > L'équivalent d'un cycle complet crédits clients et effets à recevoir,
- > Le montant des autres ressources permanentes liées à l'activité d'Exploitation (même remarque qu'au moment 1, pour les ressources),
- > Les comptes de régularisation de l'actif, lesquels représentent des dépenses de Roulement déjà décaissées.

Moment 3 : Calcul du besoin en Fonds de Roulement

- . Distribution du "tableau de calcul de votre besoin en Fonds de Roulement",
- . Les participants reportent leurs chiffres année 3 et année 4, calculent les écarts (variation).
- . Deux cas se présentent :
  - > Les ressources permanentes sont supérieures aux besoins permanents de Roulement, Il y a excédent de Fonds de Roulement de l'année 4 par rapport à l'année 3. Cet excédent pourra éventuellement servir à d'autres activités, investissements,....
  - > Dans le cas contraire, il y a insuffisance de Fonds de Roulement donc nécessité de trouver des ressources en complément.

Moment 4 : Synthèse

- . Les ressources permanentes de Roulement,
- . Les besoins permanents de Roulement,
- . Analyse de l'équilibre :  $\left\{ \begin{array}{l} \text{le besoin en Fonds de Roulement} \\ \text{l'excédent de Fonds de Roulement.} \end{array} \right.$

SEQUENCE 3 : LES PREVISIONS DE FINANCEMENT : CONSTRUCTION DU TABLEAU DE FINANCEMENT

Rappel :

- . L'animateur rappelle préalablement la signification du tableau de financement; l'entreprise, pour financer les variations de son activité et de ses investissements d'une année sur l'autre, utilise les variations de ses ressources sur les mêmes années.

Moment 1 : Quelles sont les ressources de financement pour l'année 4

.1. Les ressources pour financer l'investissement nouveau :

--> la liste est établie avec les groupes; il s'agit :

- . Le CASH-FLOW (année 3) {
  - bénéfices non distribués en année 3 (ou pertes en négatif : car il s'agit là de la non récupération en Trésorerie de tout ou partie des Amortissements, des charges d'exploitation courante (salaires, frais, matières,...)).
  - Amortissements et Provisions en année 3.

. L'émission nouvelle d'actions, etc...

- Augmentation éventuelle de capital au début de l'année 4.

. Nouveaux emprunts, nouvelles dettes au début de l'année 4.

.2. Les ressources excédentaires de Roulement de l'année 4 par rapport à l'année 3, lesquelles peuvent être utilisées à d'autres fins (investissements, etc...).

Moment 2 : Quels sont les emplois des ressources de financement pour l'année 4 ?

- \* Investissements (- Nouvelles immobilisations de début de l'année 4,  
(- Autres valeurs immobilisées de début de l'année 4.
- \* Remboursements (- Dettes remboursées en début d'année 4,  
(- Emprunts remboursés en début d'année 4.
- \* Couverture d'une insuffisance de ressources de roulement pour l'année 4.
- \* Placements divers (achats de titres, etc.).

Moment 3 : Calcul du besoin global de financement

- L'animateur distribue aux groupes le "*Tableau de financement pour l'année 4*".
- Les participants chiffrent leurs propres situations et calculent l'équilibre général, non sans avoir reporté le montant correspondant à l'excédent ou à l'insuffisance de fonds de roulement calculé précédemment.
- Deux cas se présentent :
  - . les ressources globales de financement excèdent les emplois, il y a, alors, excédent annuel de ressources ; il faudra envisager des remboursements plus importants, une augmentation de l'activité, etc. ;
  - . dans le cas inverse, il y aura déficit annuel de ressources à couvrir par augmentation de capital, emprunt à long ou moyen terme ou, encore, réduction des investissements prévus, etc.

Moment 4 : Synthèse

L'animateur est invité, si possible, à établir avec les groupes, un tableau d'ensemble des conséquences, sur l'activité de l'entreprise, d'un déficit ou d'un excédent annuel de ressources.

- Les Ressources de Financement.
- Les Besoins de Financement.
- Analyse de l'équilibre ( . le Besoin de Financement  
( "Excédent de Financement

SEQUENCE 4 : PREVISIONS DE BILAN - CONSTRUCTION DU TABLEAU DE VARIATION DE PATRIMOINE -

1ère étape

Moment 1 : Construction progressive du tableau de variation de patrimoine - Chiffrage de l'actif

- L'animateur distribue, à chaque équipe, une fiche "Tableau de variation de votre patrimoine"
- A l'aide d'une part, du "Dossier de l'Entreprise A, B, C, D" et, d'autre part, des "Relations Prévisionnelles", année 4, élaborées en Phase I (Séquence 4, moment 4), chaque équipe est invitée à chiffrer l'actif de son bilan pour les années 3 et 4, ainsi que l'écart (ou la variation) qui en résulte. Elle utilise pour cela le Tableau de Financement (Emplois).

Attention ! 1) Lors du chiffrage, bien vérifier que les immobilisations sont, d'une part, nettes d'amortissements et, d'autre part, que l'année 4 intègre les nouveaux investissements nets d'amortissements.

2) Les valeurs d'exploitation inscrites au bilan de l'année 4 correspondent au stock final. Pour déterminer ce stock final, n'oubliez pas :

- a) que vous connaissez le stock initial de l'année 4 : c'est le stock final de l'année 3 ;
- b) que vous connaissez le stock moyen de l'année 4 : vous l'avez calculé lors de l'élaboration du chiffrage prévisionnel (année 4) de la Rotation Financière ;
- c) que pour faciliter le jeu, nous avons admis que le stock moyen =  
le stock initial + le stock final

2

3) Les valeurs réalisables et disponibles sont de deux ordres :

- a) les Comptes . Clients + Effets à recevoir  
. Compte de Régularisation de l'actif  
. Banque, C.C.P., caisse

(excepté pour l'année 3) ne sont chiffrables qu'à partir de la construction détaillée d'un plan relatant chronologiquement les opérations annuelles de trésorerie (Phase II, Séquence 5)

- b) les Comptes . Etat, Impôts et Taxes  
. Autres débiteurs  
. Prêts à moins d'un an

pour faciliter le jeu, seront considérés comme restant constants pour les années 3 et 4, ils sont donc chiffrables.

Moment 2 : Construction progressive du tableau de variation de patrimoine - Chiffrage du passif

- Le chiffrage du passif est réalisé pour l'année 3 à partir des Bilan, Tableau de Financement (Ressources) et dossier de chaque entreprise.

Attention lors du chiffrage !

- 1) Le Résultat Bénéficiaire de l'année 3 doit, à l'année 4, subir l'impôt (50 %) puis, pour faciliter les opérations, être affecté.  
Vous avez le choix soit :
  - . de le conserver en réserves dans l'entreprise,
  - . de le distribuer aux actionnaires : dividendes,
  - . de prendre les deux solutions.
  
- 2) Les dettes à long et moyen terme ont pu être modifiées soit par des remboursements, soit par des emprunts supplémentaires.
  
- 3) Les dettes à court terme se présentent selon deux catégories :
  - a) les Comptes . Fournisseurs + Effets à payer,  
                  . Compte de Régularisation du passif  
(excepté pour l'année 3) ne sont chiffrables qu'à partir de la construction détaillée d'un plan relatant chronologiquement les opérations annuelles de trésorerie (Phase II, Séquence 5) ;
  - b) les Comptes . Clients (avances sur commandes en cours)  
                  . Autres créanciers  
                  . Etat, Impôts et Taxes  
                  . Emprunts à moins d'un an,  
pour faciliter le jeu, seront considérés comme restant constants pour les années 3 et 4 ;  
ils sont donc chiffrables.
  
- 4) Le résultat de l'année 4 doit faire l'objet d'une vérification très minutieuse.  
En effet, son montant peut avoir été modifié par :
  - une baisse du montant des frais financiers (remboursements plus élevés que ceux du jeu) ;
  - une hausse du montant des frais financiers (emprunts supplémentaires) ;
  - choix délibéré de diminution de certaines charges d'exploitation excessives ;
  - ..



Moment 3 : Synthèse

- Variation de patrimoine et Tableau de Financement.
- Analyse des variations des valeurs immobilisées et autres valeurs immobilisées.
- Analyse des variations des ressources permanentes de l'entreprise.
- Par groupe, successivement, analyse de :

Entreprise A . Cash-flow et premières variations de patrimoine ;  
Entreprise B . Fonds de Roulement et premières variations de patrimoine ;  
Entreprise C . Structure Financière et premières variations de patrimoine ;  
Entreprise D . Valeur Ajoutée et premières variations de patrimoine.

SEQUENCE 5 : PREVISIONS DE TRESORERIE - CONSTRUCTION DU TABLEAU D'EVOLUTION DE LA TRESORERIE -

Avertissement préalable : Cette séquence présentant à la fois 4 situations chiffrées très différentes, des erreurs de calcul dues à une rapidité excessive peuvent apparaître avec un animateur non averti.

C'est pourquoi nous ne saurions trop inviter l'animateur à :

- 1) progresser avec lenteur et à un rythme commun à tous les groupes en présence, selon le cheminement ci-après ;
- 2) répéter autant que cela sera possible les règles à suivre tout au long de la séquence (voir à les noter sur un tableau, face aux 4 groupes) ;
- 3) utiliser, pour "se repérer", les fiches de chiffrage du dossier de l'animateur (attention ! ces fiches présentent une situation d'arrivée et non toutes les solutions possibles).

Moment 1 : Construction progressive du Tableau de Trésorerie - Les Ressources

- La liste des différentes catégories de ressources susceptibles d'alimenter la trésorerie de l'entreprise est établie avec les participants.

Informations préalables :

- L'animateur distribue, à chaque groupe, un "Tableau de Trésorerie" et le présente en précisant bien qu'il va être chiffré en trois étapes successives :
  - 1ère étape → les ressources de trésorerie de l'année ;
  - 2ème étape → les dépenses de trésorerie de l'année ;
  - 3ème étape → la mesure des situations mensuelles et le report des soldes de trésorerie.
- Chaque équipe est, ainsi, invitée à reporter, successivement, les situations chiffrées selon le canevas suivant :

1 - Chiffrage des opérations préalables (1er Janvier) - Ressources que l'on admettra recouvrables au 1er Janvier de l'année 4 :

1.1 - Equivalent "Ressources en Trésorerie" que représentent les Comptes de Régularisation de l'actif.

1.2 - Emprunt(s) nouveau(x) contractés pour l'année 4 (cf. Tableau de Financement).

1.3 - Echéance des crédits clients et effets à recevoir non recouverts à l'année 3, à recevoir par convention de jeu le 1er Janvier de l'année 4 (déduction faite, bien sûr, des acomptes-clients existant à la fin de l'année 3).

1.4 - Situation de la Caisse et des comptes Banque et C.C.F. à la fin de l'année 3, à reporter comme situation de départ de l'année 4.

2 - Chiffrage des autres ressources et répartition sur l'année 4 :

Il s'agit des ressources :

2.1 - Ventes de l'année 4 à répartir sur l'année 4, en fonction du nombre de cycles de rotation des crédits client et effets à recevoir et de sa correspondance en jours (voir Fiche Phase I, Séquence IV).

La partie du montant des ventes année 4, non recouvrée en trésorerie à l'année 4, sera inscrite en compte de crédit "clients-effets à recevoir".

2.2 - Facilité(s) de Caisse ou emprunt(s) à très court terme obtenu(s) à l'année 4.

2.3 - Nouvel acompte client sur commande en cours obtenu à l'année 4, à inscrire en fin d'année : mois de Décembre.

Moment 2 : Construction du Tableau de Trésorerie - Les Dépenses

- La liste des différentes catégories de dépenses susceptibles de diminuer la trésorerie de l'entreprise est établie par les participants.

- Même démarche que précédemment : chaque équipe est invitée à reporter, successivement, les situations chiffrées.

1 - Chiffrage des opérations préalables (1er Janvier) - Dépenses que l'on admettra réalisées au 1er Janvier de l'année 4 :

1.1 - Dépenses correspondant au Compte de Régularisation du Passif à payer au 1er Janvier de l'année 4.

1.2 - Remboursement d'emprunts.

1.3 - Investissements nouveaux année 4.

1.4 - Echéance des crédits fournisseurs et effets à payer de l'année 3, à payer à l'année 4.

1.5 - Impôt sur les bénéfices de l'année 3, à payer par convention de jeu, le 1er Janvier de l'année 4.

1.6 - Dividendes dégagés sur les bénéfices de l'année 3, à payer par convention, le 1er Janvier de l'année 4.

2 - Chiffrage des autres dépenses et répartition sur l'année 4 :

Il s'agit des dépenses :

2.1 - Achats de l'année 4 (déduction faite "éventuellement" de la diminution du stock final de l'année 4 par rapport à l'année 3 : voir fiche A<sub>3</sub> du dossier entreprise) à répartir sur l'année 4, en fonction du nombre de cycles de rotation des crédits fournisseurs et de sa correspondance en jours.

La partie du montant des achats année 4, non dépensés en trésorerie à l'année 4, sera inscrite en compte de crédit "fournisseurs-effets à recevoir".

- 2.2 - Frais de personnel, à répartir intégralement sur les 12 mois.
- 2.3 - Autres frais, à répartir intégralement sur les 12 mois.
- 2.4 - Frais financiers, à payer, par convention, au mois de Décembre (vérifier l'exactitude de leur montant).
- 2.5 - Remboursement(s) de(s) facilité(s) de Caisse ou de(s) emprunt(s) à très court terme effectués à l'année 4.

Moment 3 : Mesure des situations mensuelles et report des soldes de trésorerie

- Les participants vérifient, préalablement, qu'aucune omission ou erreur de chiffrage, tant des ressources que des dépenses, n'a été faite.

3.1 - Calcul des soldes mensuels de trésorerie :

- . Chaque groupe totalise successivement, pour chaque mois, les ressources puis, totalise les dépenses et tire le solde mensuel ;

$$\text{Solde} = \text{Ressources} - \text{Dépenses}$$

- . Mais, il n'effectue aucun report de solde (+ ou -) de trésorerie d'un mois sur un autre mois.

- Ainsi, pour chaque mois, est mis en évidence le solde de trésorerie :

- . les soldes négatifs sont entourés de rouge,
- . les soldes positifs sont entourés de bleu.

3.2 - Calcul du solde annuel :

- . A droite du Tableau de Trésorerie, le total annuel des ressources en trésorerie est tiré ; de même, le total annuel des dépenses en trésorerie est tiré.
- . Puis, chaque groupe calcule le solde annuel de trésorerie.

### 3.3 - Analyse du solde annuel et premières conclusions :

1er cas → Il y a excédent de trésorerie : le solde annuel de trésorerie est positif.  
Dans ce cas, les déficits mensuels de trésorerie ne posent qu'un problème de trésorerie passagé, résolu par l'obtention de facilités de Caisse ou par transfert d'excédents de trésorerie des mois précédents, etc.

2ème cas → Il y a insuffisance annuelle de trésorerie : le solde annuel est négatif.  
Dans ce cas, les excédents mensuels de trésorerie ne suffiront pas à couvrir les déficits mensuels. Il s'avérera, donc, indispensable :

- . soit, d'obtenir des facilités de Caisse sans cesse renouvelées ;
- . soit, d'obtenir un prêt à court terme.

Mais, dans tous les cas, de réviser la politique de trésorerie, les crédits et les rotations.

### 3.4 - Transcription et chiffrage définitif du Tableau de Trésorerie :

- Mois par mois, successivement, le chiffrage définitif de la trésorerie est effectué, les facilités de Caisse ou/et les emprunts sont obtenus, puis remboursés s'il y a lieu.

- Tous les totaux sont tirés, pour aboutir à la situation nette de la Caisse.

- Chaque groupe connaît, maintenant :

- la situation nette de la Caisse en fin d'année 4 ;
- la situation des crédits fournisseurs et effets à payer en fin d'année 4 ;
- la situation des crédits clients et effets à recevoir en fin d'année 4 ;
- la situation des comptes clients "avances sur commandes en cours" ;
- la situation des comptes de régularisation.

### Moment 4 : Synthèse de séquence

- Les ressources de trésorerie.
- Les dépenses de trésorerie.
- Analyse de l'équilibre : le besoin de trésorerie / l'excédent de trésorerie.
- Conséquences sur la politique de trésorerie de la firme.

SEQUENCE 6 : PREVISIONS DE BILAN - CONSTRUCTION DU TABLEAU DE VARIATIONS DE PATRIMOINE -

2ème étape

Moment 1 : Informations préalables - Rappel

- Les choix de rotations, de crédits, de stocks, de prix de revient ont été réalisés (bien entendu, en supposant réalisables les politiques qu'ils entraînent).

- Chaque groupe a pu, successivement :

- 1) construire le Tableau Prévisionnel de Variation de l'exploitation de son entreprise ;
- 2) construire le Tableau de Besoins en Fonds de Roulement ;
- 3) construire le Tableau de Financement ;
- 4) entamer la 1ère étape dans la construction du Tableau de Variations du patrimoine de son entreprise ;
- 5) construire le Tableau d'Evolution de la Trésorerie.

- Il reste, ainsi, maintenant, à concrétiser l'aboutissement des prévisions de l'année 4, en achevant le "*Tableau de Variations du patrimoine de l'entreprise*".

Moment 2 : Chiffrage de l'actif du bilan - 2ème étape

- Chaque équipe peut reporter, maintenant, les éléments d'actif année 4 qu'elle connaît, grâce au plan de trésorerie.

La situation en fin d'année 4 :

- des comptes clients et effets à recevoir ;
- des comptes de Caisse, Banque et C.C.P. ;
- des comptes de régularisation de l'actif ;
- etc.

- Les écarts année 4 - année 3 sont tirés (attention aux signes + ou -).
- Les totaux par année et le total des écarts sont réalisés.

Nota :

\* Si l'ensemble des choix de l'entreprise a bien été traduit, soit dans l'exploitation, soit dans le financement, soit dans le roulement, ou encore, la trésorerie ; les variations mesurées au niveau des "Avoirs" (ou de l'actif) de l'entreprise doivent trouver correspondance au niveau des "Origines de Ressources" (ou du passif) de l'entreprise, lesquelles ont été modifiées en conséquence.

Moment 3 : Chiffrage du passif du bilan - 2ème étape

- Chaque équipe peut reporter les éléments de passif, année 4, qu'elle connaît, grâce au plan de trésorerie :

- la situation à la fin de l'année 4,
  - des comptes fournisseurs et effets à payer ;
  - des comptes clients "acomptes sur commandes" ;
  - des comptes de régularisation du passif ;
  - etc.

- Les écarts année 4 - année 3 sont tirés (attention aux signes + ou -).
- Les totaux par année et le total des écarts sont réalisés.
- Les équilibres généraux des bilans, années 3 et 4 et les écarts sont réalisés entre l'actif et le passif.

Moment 4 : Synthèse de séquence

- L'Actif et les variations de ses éléments : conséquences des différentes politiques de crédits, de rotation financière, de trésorerie et d'endettement.
- Le Passif et les variations de ses éléments : conséquences des différentes politiques de crédits, de rotation financière, de trésorerie et d'endettement.
- Les variations du patrimoine de l'entreprise.

ANNEXE N°3

DOCUMENTS DISTRIBUÉS AUX PARTICIPANTS



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 anonymes s.a.,

B. Sociétés à responsabilité limitée (s.a.r.l.).

A. - Sociétés anonymes (s.a.) :

La personnalité des actionnaires associés importe peu.

L'essentiel est la masse des capitaux.

La possibilité d'appel public à l'épargne permet d'associer les petits épargnants aux grandes affaires.

Caractéristiques :

- Les associés appelés actionnaires sont responsables dans la limite de leurs apports,
- minimum d'associés : 7
- actions : titres négociables d'une valeur nominale minimum de 1.000 UM,
- capital social minimum si : appel public à l'épargne,  
non appel public à l'épargne,
- le P.D.G. et les membres de la direction sont salariés.

B. - Sociétés à responsabilité limitée (s.a.r.l.) :

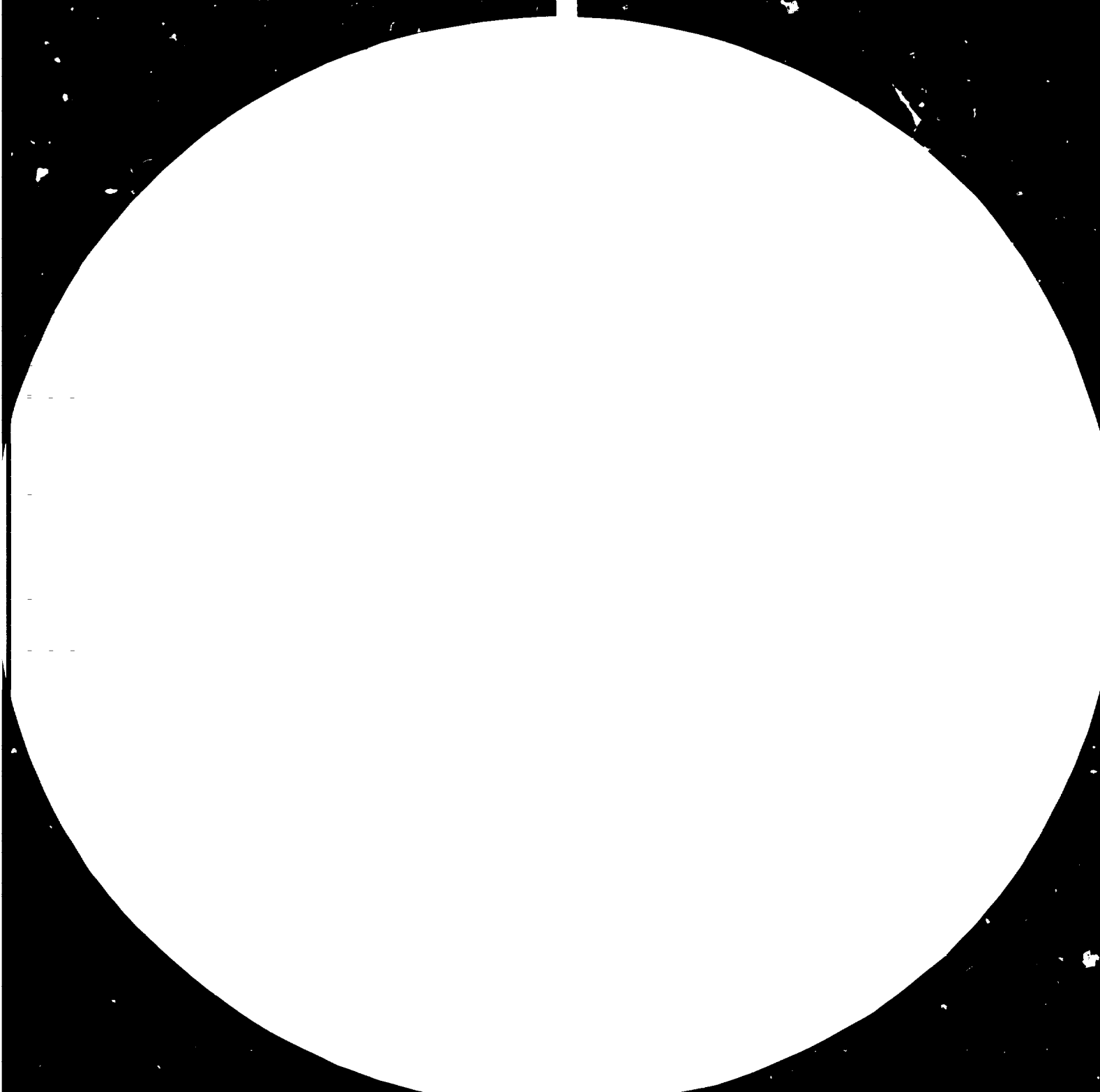
Les associés ne sont responsables qu'à concurrence de leur apport, et les parts ne peuvent être cédées sans l'autorisation d'une majorité des associés possédant au moins les 3/4 du capital.

Caractéristiques :

- des associés responsables de leur mise,
- capital social minimum de 200.000 UM

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...)





1.0 2.5

2.2



2.0

1.8



## 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. les 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 COMPTE DE PERTES ET PROFITS -

---

Le compte d'exploitation générale indique les résultats "normaux" de l'exploitation, durant l'exercice. Mais d'autres éléments influent sur les résultats "totaux", de nature exceptionnelle, ou ayant leur origine dans un autre exercice : ils sont regroupés dans un compte distinct du compte d'exploitation générale, le "COMPTE DE PERTES ET PROFITS".

### A S P E C T   D U   C O M P T E

Il réunit :

- le solde d'exploitation générale, en crédit s'il s'agit du bénéfice, ou en débit s'il s'agit d'une perte,
- les pertes ou profits sur exercices antérieurs,
- les pertes ou profits exceptionnels,
- les subventions accordées (en débit) ou reçues (en crédit),
- les impôts sur les bénéfices (en débit).

Le solde indiquera le bénéfice net total (solde créditeur) ou la perte nette totale (solde débiteur).

Cette deuxième évaluation du résultat a, du point de vue économique, une partie tout-à-fait différente de celle qui est donnée pour le compte d'exploitation. Elle ne permet pas de porter un jugement sur la valeur de la gestion, puisqu'elle dépend pour partie d'éléments accidentels ou extérieurs. Mais elle indique ce qui, en définitive, a été gagné et pourra être prélevé pour consommation (ou distribué) sans appauvrir l'entreprise.

Il faut préciser que c'est avec le résultat donné par le compte de pertes et profits que coïncide le résultat déterminé par le bilan.



I - COMPTE D'EXPLOITATION

<u>CHARGES</u>	<u>PRODUITS</u>
----------------	-----------------

RESULTATS

<u>BENEFICE D'EXPLOITATION</u>	<u>PERTE D'EXPLOITATION</u>
--------------------------------	-----------------------------

II - COMPTE DE PERTES ET PROFITS

<ul style="list-style-type: none"> <li>. Perte d'exploitation</li> <li>. Autres pertes</li> <li>. Impôts sur les Sociétés</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">SOLDE</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Bénéfice d'exploitation</li> <li>. Autres profits</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">SOLDE</div>
<u>BENEFICE DE L'EXERCICE</u>	<u>PERTE DE L'EXERCICE</u>

BILAN

UTILISATIONS	ORIGINES
Valeurs immobilières	Capital Social Réserves
Stocks	Dettes à long et moyen terme
Valeurs réalisables et disponibles	Dettes à court terme
<u>PERTE DE L'EXERCICE</u>	<u>BENEFICE DE L'EXERCICE</u>



## - 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  $1/20^{\circ}$  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.

#### REGLES D'AMORTISSEMENT DES DIFFERENTS TYPES D'ACTIF

- les constructions (amortissement linéaire) - 20 à 50 ans
- le matériel et l'outillage (amortissement dégressif possible) - 5 à 10 ans
- le matériel de transport (amortissement dégressif pour le matériel de plus de 2 tonnes) - 4 à 5 ans
- le mobilier (linéaire)
- le matériel de bureau (dégressif, sauf exception).

#### 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 %

## - 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.

## - 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.



## - LE COMPTE D'EXPLOITATION -

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 COMPTE D'EXPLOITATION.

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 du compte d'exploitation est de même nature que les autres éléments du patrimoine de la Société :

- Positif s'il s'inscrit au passif, et fait apparaître l'augmentation des richesses de l'entreprise,
- Négatif, il constate la diminution des richesses de l'entreprise.

### LES ELEMENTS DU COMPTE D'EXPLOITATION

On retient :

- d'une part, tous les frais engagés dans le cadre de l'activité courante de l'entreprise, qui se rapportent à une période donnée, qu'ils soient payés ou non, en fin d'exercice. Ces frais, appelés charges d'exploitation, sont classés suivant leur nature.
- d'autre part, tous les revenus dégagés dans le cadre de l'activité normale de l'entreprise, qui se rapportent à une période donnée, c'est-à-dire le montant des ventes, réglées ou non par les clients, et les produits divers, reçus ou à recevoir.

### CLASSEMENT DES CHARGES D'EXPLOITATION

- Stocks au début de l'exercice,

- charges correspondant à un engagement juridique (contrats...)
  - . achats,
  - . frais de personnel,
  - . impôts et taxes,
  - . travaux, fournitures et services extérieurs,
  - . transports et déplacements,
  - . frais divers de gestion,
  - . frais financiers.
  
- charges calculées correspondant à une perte de valeur
  - . dotation aux amortissements,
  - . dotation aux provisions.

#### CLASSEMENT DES PRODUITS D'EXPLOITATION

- stocks en fin d'exercice,
- produits correspondant à un engagement juridique :
  - . ventes de marchandises,
  - . réductions obtenues,
  - . produits accessoires,
  - . produits financiers.

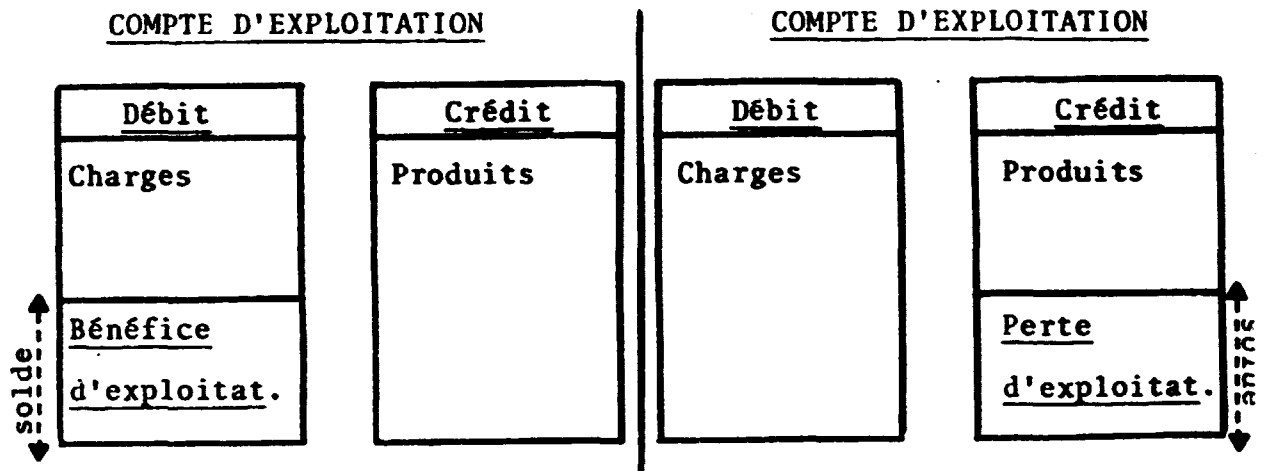
Le solde du compte d'exploitation peut être :

#### - CREDITEUR :

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

#### - DEBITEUR :

Il exprime un emploi définitif net, une perte.

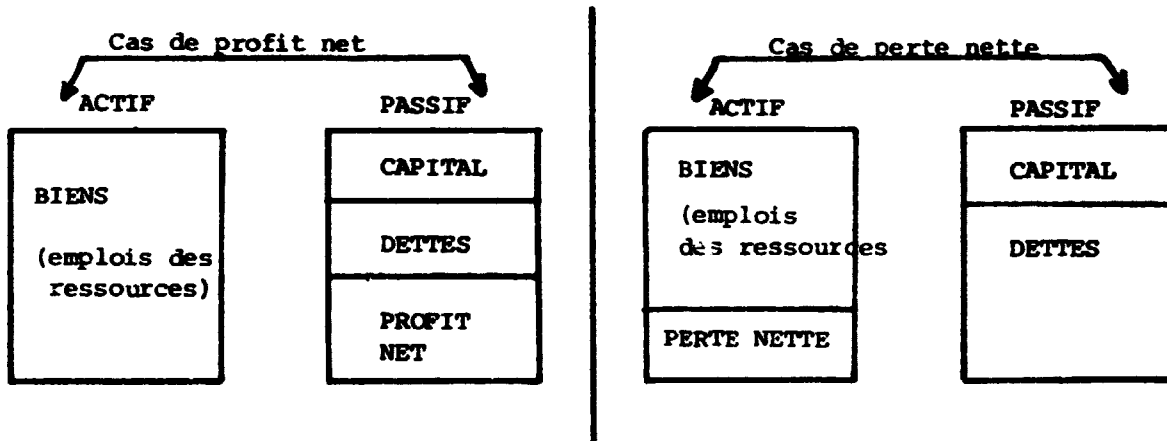


Soulignons bien que l'on réunit dans le compte d'exploitation générale, les charges et produits qui déterminent le résultat d'exploitation de l'exercice. Il ne s'agit pas des dépenses (décaissements) et des recettes (encaissements); qui conditionnent la situation de trésorerie.

Toute entreprise en activité, bénéficiant de profits (augmentation de ses ressources) et supportant des pertes (diminution de ses ressources) on se borne, dans les bilans, à écrire, selon le cas :

- l'excédent des profits sur les pertes (cas général), sous la rubrique : PROFIT NET, du côté droit, car c'est une ressource,
- l'excédent des pertes sur les profits, sous la rubrique : PERTE NETTE, mais du côté gauche, car c'est un emploi.

L'analyse du passif et de l'actif du bilan conduit alors aux schémas ci-après :



L'ensemble de ces informations nous permet maintenant de constituer le schéma type d'un bilan :

BILAN AU : .....

	ACTIF	PASSIF	
actifs fixes	Valeurs immobilisées	CAPITAL SOCIAL RESERVES	Cap. Prop
stock de sécurité	Stocks	Dettes à long et moyen terme	Cap. Etr.
actifs circulants	Valeurs réalisables et disponibles	Dettes à court terme Profit net	

#### 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.

## - 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 au compte Pertes et Profits 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 %.

---

## - 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 (autofinancement), 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 (S.A. et S.A.R.L.) de prélever, chaque année, un pourcentage au moins égal à 5 % des bénéfices pour l'affecter à un fonds de réserve. Cette obligation cesse lorsque son montant atteint 1/10 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.

---



- RESERVE SPECIALE DE PARTICIPATION ET PROVISION -  
POUR INVESTISSEMENT

---

1 - LA RESERVE SPECIALE DE PARTICIPATION

L'ordonnance du 17.8.67 a institué la participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises. Elle prévoit la constitution d'une réserve spéciale de participation qui réduit la liberté des actionnaires quant à l'affectation des bénéfices après impôts.

Mode de calcul de la part des bénéfices revenant aux salariés :

$$P = (B - 5\% \text{ de capitaux propres}) \times \frac{1}{2} \times \frac{S}{VA}$$

avec B = bénéfice fiscal net d'impôt (réalisé en France)

S = salaires et appointements (charges exclues)

VA= valeur ajoutée par l'entreprise

L'affectation de la part des salariés est déterminée par accord entre l'entreprise et les salariés. Il y a deux solutions : soit l'investir dans l'entreprise, soit dans une autre entreprise.

- si les salariés choisissent d'investir leur participation dans l'entreprise où ils travaillent, ils peuvent
  - . soit devenir propriétaires d'actions ou d'obligations de leur entreprise,
  - . soit plus simplement, prêter l'argent à l'entreprise (sous la forme par exemple de comptes-courants bloqués).

- si les salariés choisissent d'investir leur participation à l'extérieur, ils peuvent :

- . soit en confier la gestion à d'autres (SICAV et sociétés de gestion de fonds communs de placement)
- . soit gérer eux-mêmes les fonds dont ils disposent en choisissant de constituer un plan d'épargne d'entreprise ou un fonds commun de placement.

S'il n'y a pas d'accord entre l'entreprise et les salariés, ces derniers ne toucheront la participation qu'au bout de 8 ans au lieu de 5 ans.

## 2 - LA PROVISION POUR INVESTISSEMENT

Les entreprises sont autorisées à constituer en franchise d'impôt, à la clôture de chaque exercice, une provision pour investissement, d'un montant égal à la somme portée à la réserve spéciale de participation au cours de l'exercice. Cette provision est effectuée sur les résultats de l'année suivante.

Cette provision doit être rapportée au bénéfice imposable si elle n'est pas utilisée dans un délai d'un an, à la création ou à l'acquisition d'une immobilisation amortissable.

S'il n'y a pas accord entre l'entreprise et les salariés, le montant de la provision est réduit de moitié.

---

## - LES PROVISIONS -

---

### I - LES PROVISIONS POUR DEPRECIATION

Certains éléments d'actif ne se déprécient pas du 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 prévision 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 du stock,
- les provisions pour créances douteuses,
- d'une manière générale, les provisions d'éléments d'actif non amortissables (seule la provision pour dépréciation des titres a un statut fiscal particulier : moins-value à long terme).

### 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.

---

- 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'aopère 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 :  $\frac{1500}{10} = 150$  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 social .....1500
- =====

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

## - 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.

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.

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

### QUELLE EST LA METHODE ADOPTEE ?

Elle repose sur une technique d'enregistrement.

En cours d'exercice, on inscrit le montant des ventes, les achats les autres frais.

### On considère :

- qu'en début d'exercice, l'entreprise rachète le stock de l'exercice précédent au prix coûtant. Ce stock va figurer comme "charge de l'exercice.

- qu'en fin d'exercice, l'entreprise vend à l'exercice suivant le stock existant à son prix de revient. Ce stock va figurer comme "produit" de l'exercice.

Ce procédé s'appelle l'intermittence de l'inventaire

Le problème posé est l'évaluation des stocks "vendus" et "achetés". Elle suppose une double opération : un inventaire physique qui permet de déterminer les quantités, et une procédure d'évaluation des prix pour valoriser ces quantités.

L'entreprise n'est pas libre d'employer les méthodes d'évaluation qu'elle désire. Le Code Général des Impôts prévoit l'évaluation au prix moyen pondéré, ou au cours du jour, si ce dernier cours est inférieur.

Malgré tout, des incertitudes subsistent toujours.

---



## - 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.

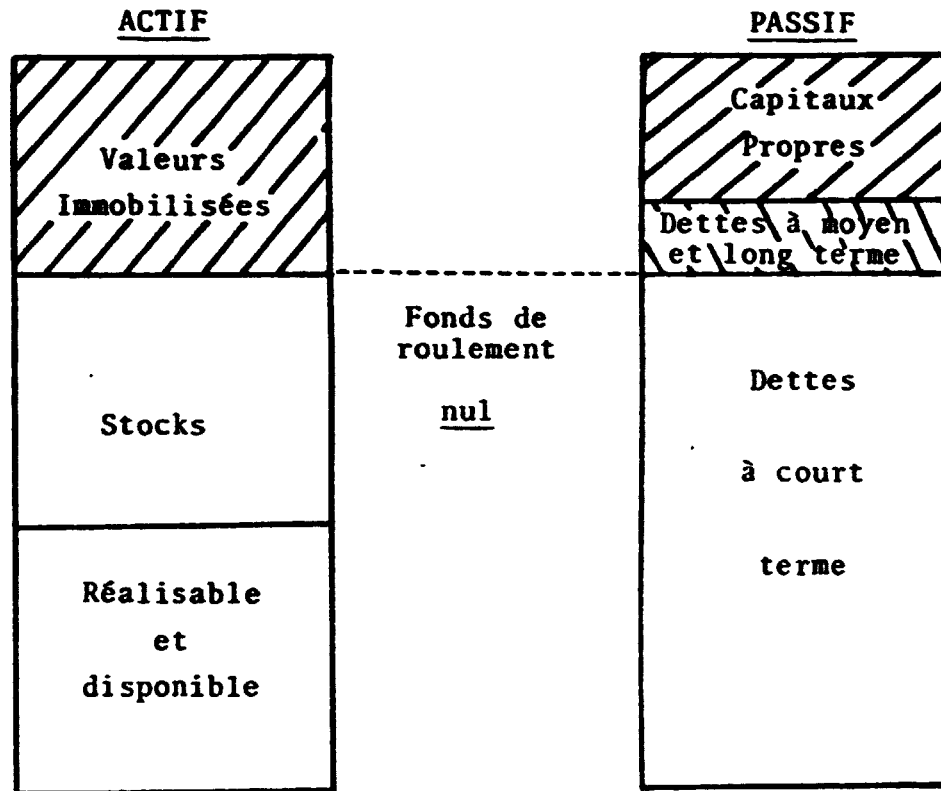
### CALCUL DE LA TRESORERIE A COURT TERME

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

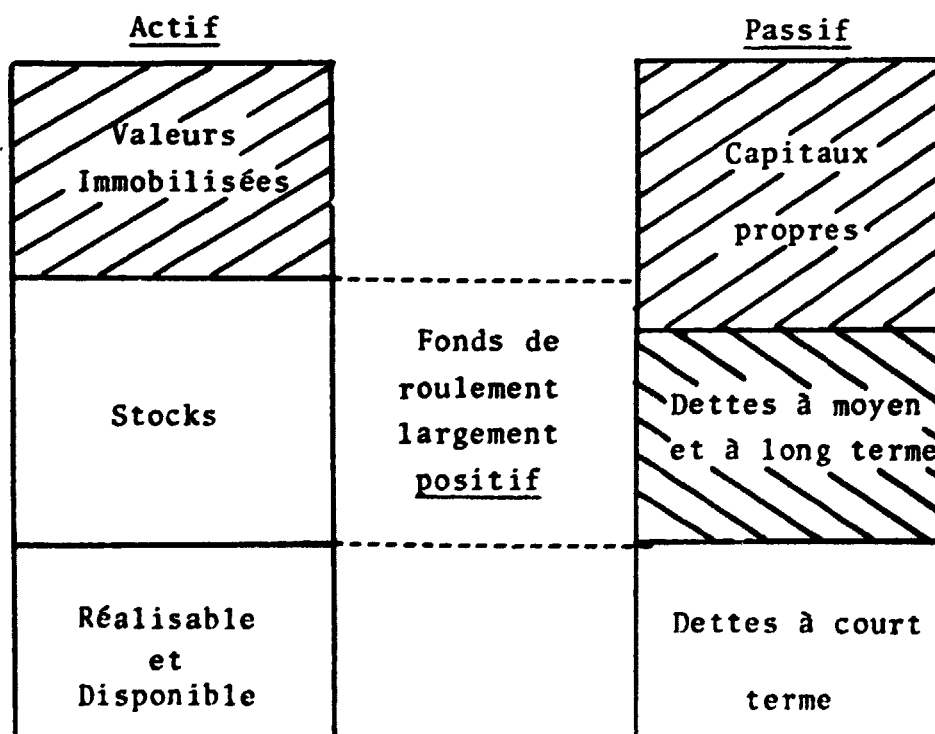
Dettes exigibles à court terme

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

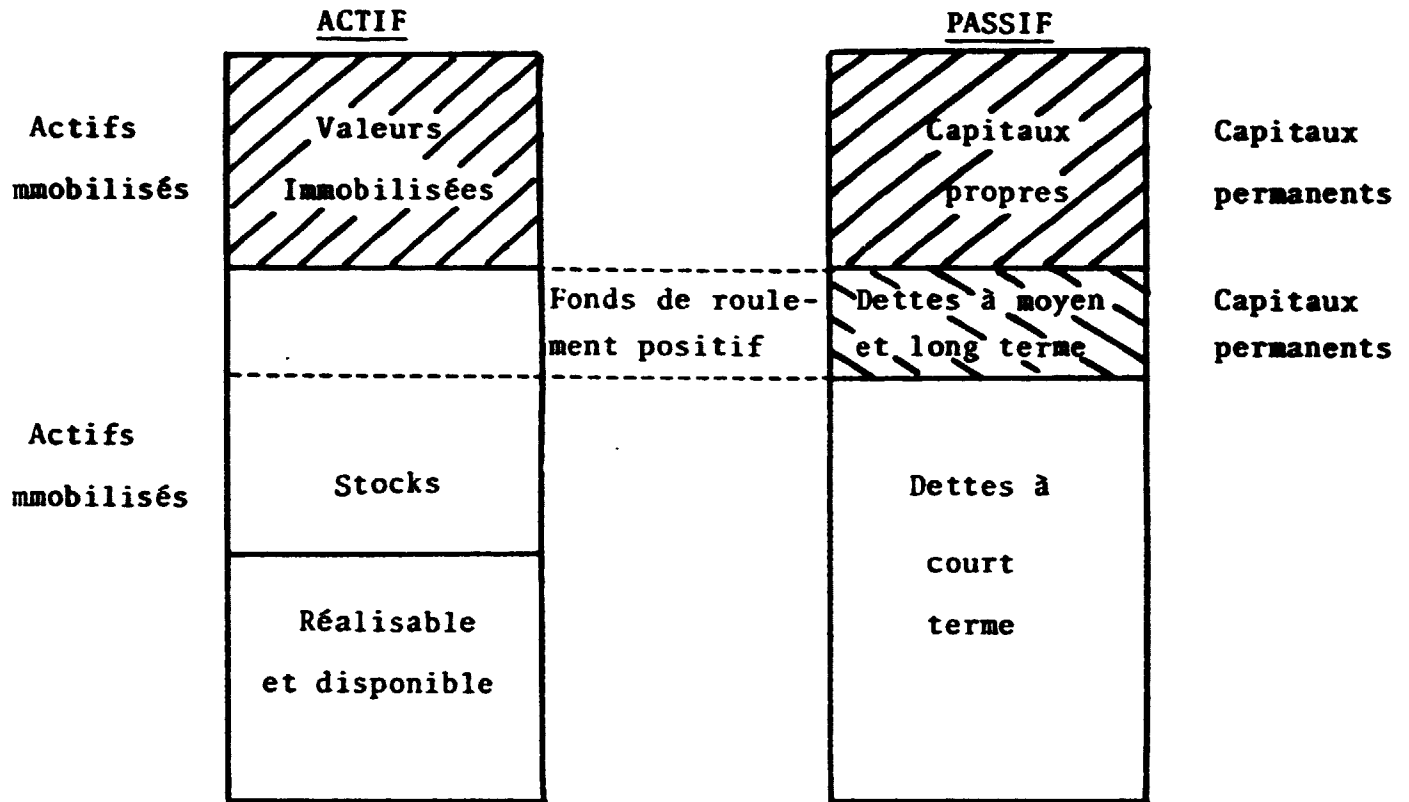


TRESORERIE LARGE



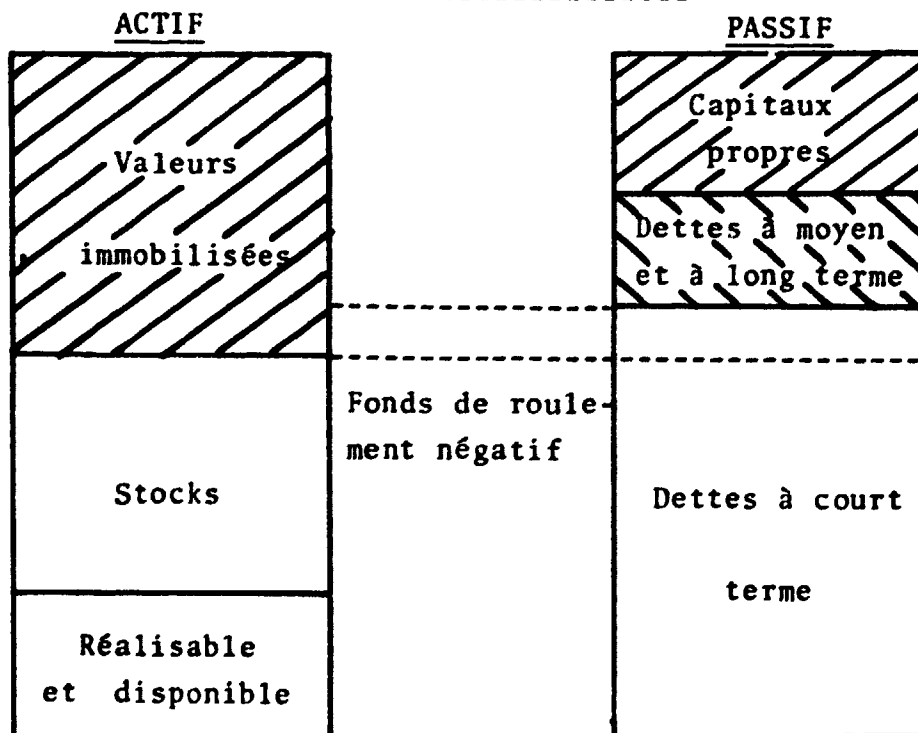
**TRESORERIE SUFFISANTE**

---



**TRESORERIE INSUFFISANTE**

---



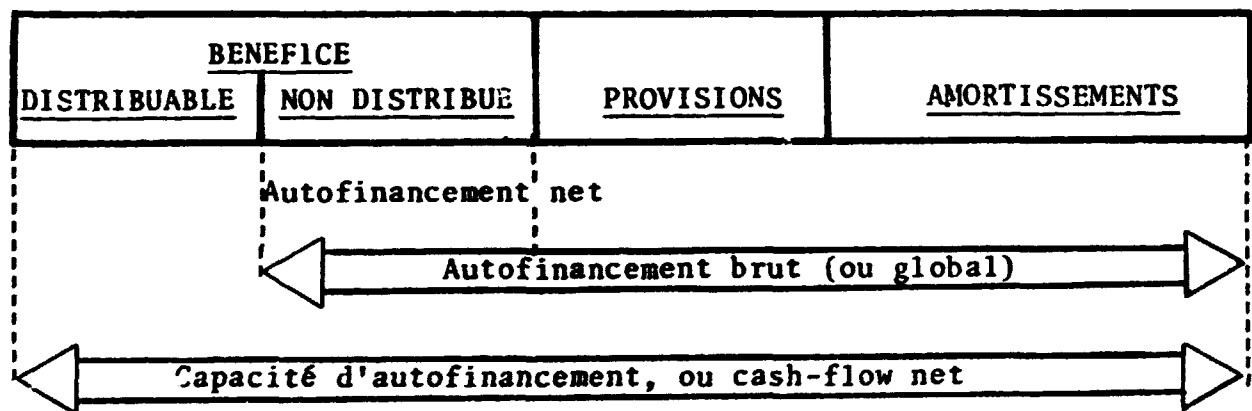
## - L ' AUTOFINANCEMENT - LE CASH-FLOW -

---

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.

Attention :

En France, la notion de cash-flow est compliquée par l'incidence du crédit que les entreprises accordent à leurs clients (ce qui n'est pas le cas aux U.S.A. où les entreprises sont payées "cash"). Le cas-flow doit donc être calculé en fonction des moyens de financement directs disponibles.

---

## - 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 des 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 anonymes est assurée collégalement, par un conseil d'administration dont les membres, ou administrateurs, au nombre de 3 à 12, 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).



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).

PROFIT :

- 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.

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 :

Solde du compte d'exploitation d'une entreprise.

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.

## - 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 -

GESTION FINANCIERE

PREVISIONNELLE

A COURT TERME

SUR 1 AN

A MOYEN TERME

SUR 3 A 5 ANS

A LONG TERME

AU DE LA 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

PREVISIONS A MOYEN TERME

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

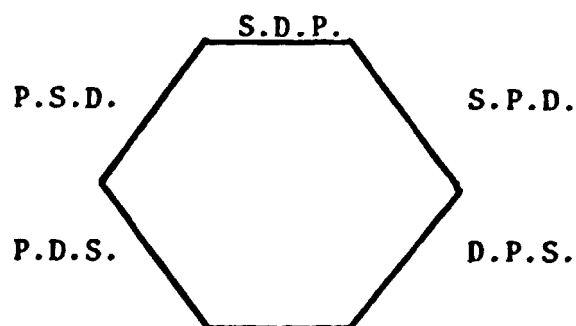
MOYEN DE LA PREVISION

LE PLAN

## PREVISIONS A LONG TERME

LE CHEF D'ENTREPRISE DOIT DEFINIR :

- LA FINALITE DE L'ENTREPRISE : VOCATION ET  
RAISON D'ETRE
- UNE POLITIQUE GENERALE EN FONCTION DE
- TROIS OBJECTIFS MAJEURS : SECURITE  
DEVELOPPEMENT  
PROFIT
- QUI DONNENT LES SIX OPTIONS DE POLITIQUE



SECURITE : par <sup>D.S.P.</sup>exemple sur STOCKS, LIQUIDITES,  
ENDETTEMENT, FRAIS D'ETUDES ET RECHERCHES.

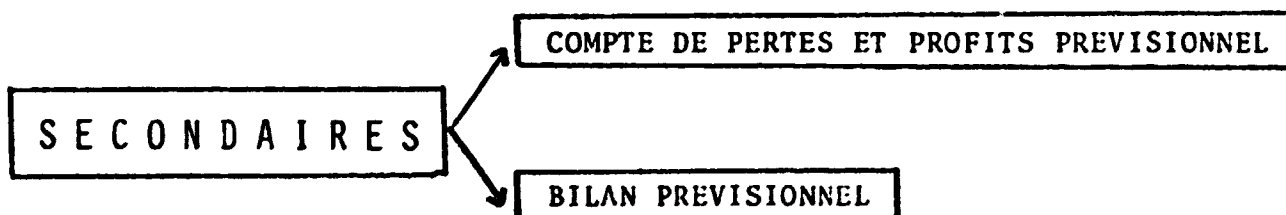
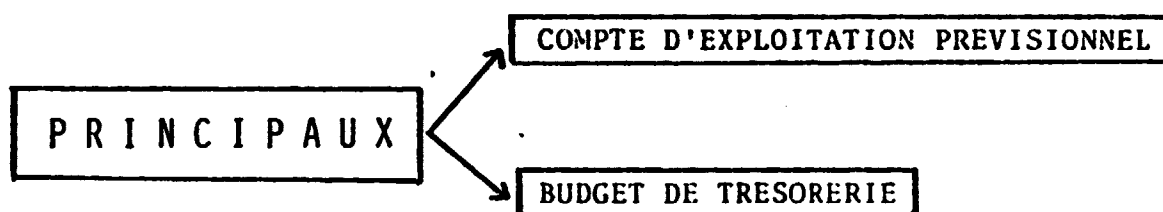
DEVELOPPEMENT : par exemple CHIFFRE D'AFFAIRES, des  
INVESTISSEMENTS, des DOMAINES D'ACTIVI'

PROFIT : par exemple augmentation de la VALEUR  
AJOUTEE, du BENEFICE NET, de la RENTABILITE  
DU CAPITAL ENGAGE, des DIVIDENDES DISTRIBUES  
AUX ACTIONNAIRES.

## LA GESTION FINANCIERE PREVISIONNELLE

## A COURT TERME

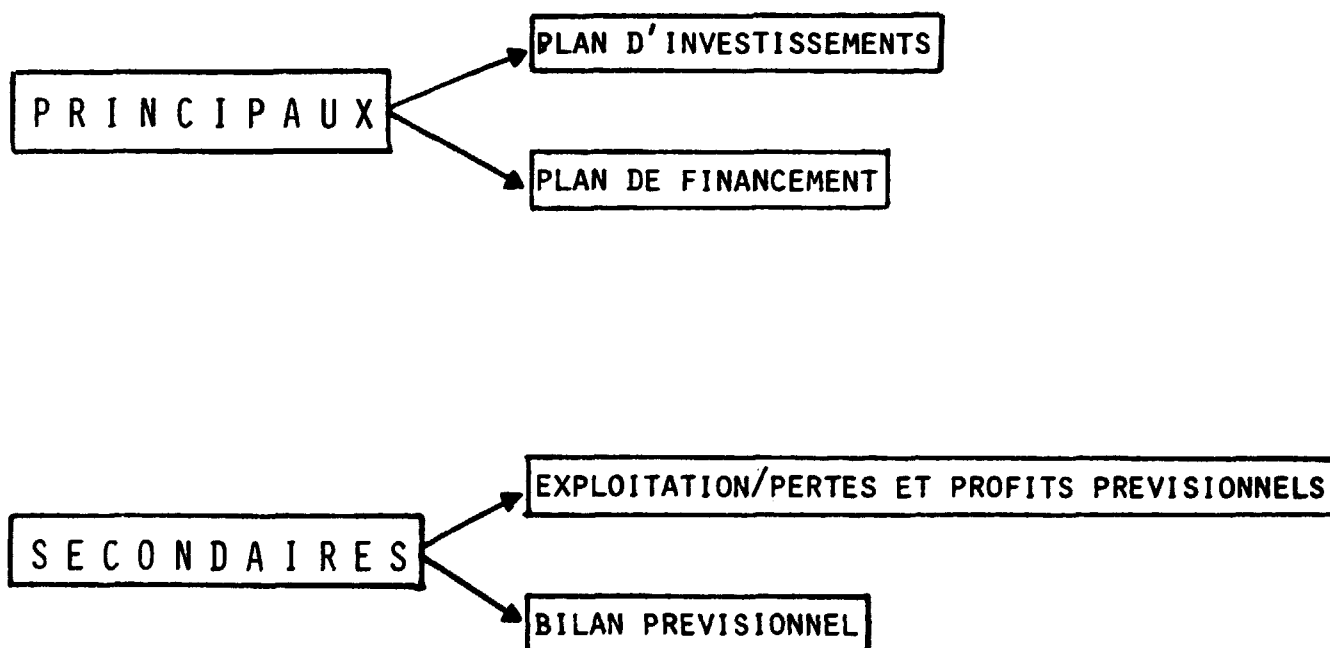
## OUTILS DE LA PREVISION



## LA GESTION FINANCIERE PREVISIONNELLE

A MOYEN TERME

## OUTILS DE LA PREVISION





# LE COMPTE D'EXPLOITATION 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 COMPTES D'EXPLOITATION DES TROIS DERNIERS EXERCICES
- 2 - RENSEIGNEMENTS COMPTABLES SUR EXERCICES EN COURS
- 3 - DECISIONS DIRECTION GENERALE SUR CONDITIONS D'EXPLOITATION
- 4 - INFORMATIONS DONNEES PAR LES CHEFS DE SERVICES
- 5 - CONDITIONS ECONOMIQUES PREVISIBLES

# LE COMPTE D'EXPLOITATION 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 - MARGE BRUTE OU 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 - FRAIS 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  $\rightarrow$  effectif sur B.

7 - IMPOTS ET TAXES

Ne comprend pas la T. V. A.

Il s'agit principalement de :

- la patente
- l'impôt foncier
- la taxe d'apprentissage
- les timbres fiscaux
- les droits de douane (éventuellement).

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 - T. F. S. E.

Souvent le 2° poste en importance ; comprend généralement :

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

et aussi :

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

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

Prévision : % V.A.B. valable

9 - TRANSPORTS ET DEPLACEMENTS

Etudier variation % et valeurs absolues.

Variation en valeurs souvent significative.

10 - FRAIS DIVERS DE GESTION

Etudier variation % valeurs absolues.

Variation en valeurs souvent significative.

11 - FRAIS FINANCIERS

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

12 - DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

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

13 - DOTATIONS AUX PROVISIONS

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

14 - MARGE NETTE

≠ V.A.B. - Frais et dotations  
Voir § V.A.B. et cohérence avec exercices  
précédents.

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

15 - PRODUITS DIVERS

Evaluation poste par poste en fonction années  
précédentes et informations entreprise.

16 - RESULTAT D'EXPLOITATION

Marge nette + produits divers, vérifier  
cohérence en valeur et § V.A.B. distorsions  
éventuelles expliquées par évolution conditions  
d'exploitation.

## 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 immobilisations chiffré et échelonné sur plusieurs années.

C - COMPREND :

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

# 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 immobilisations chiffré et échelonné sur plusieurs années.

C - COMPRED :

- RENOUELEMENTS IMMOBILISATIONS ANCIENNES NÉCESSAIRES A CONTINUATION FABRICATIONS ACTUELLES.

- ACHATS IMMOBILISATIONS NOUVELLES POUR EXTENSION DE L'ENTREPRISE.

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.

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.

**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

#### 1- Ratio d'autonomie financière

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux étrangers}}$$

Il est souvent représenté en %, en déduisant des capitaux empruntés le disponible

$$\frac{\text{Capitaux propres} \times 100}{\text{Capitaux empruntés} - \text{disponible}}$$

Exprime le degré d'indépendance à l'égard des tiers.

Si  $< 1$  l'entreprise peut être à la merci des créanciers.

Si  $> 1$  indépendance

Si le %  $< 33$  % (peu de capitaux propres) l'entreprise évolue dans une zone dangereuse, et sa structure financière est fragile

Entre **33 % et 55 %** zone de vigilance - pas d'investissements inconsidérés

Entre **55 % et 66 %** zone normale

$> 66$  % sécurité. Il est possible de faire appel au crédit pour financer un programme valable.

(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 %).

#### 2- Ratio d'investissement (ou de financement des immobilisations)

$$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Immobilisations}}$$

Il exprime dans quelle mesure les capitaux permanents ont été investis en immobilisations : **doit être toujours  $> 1$ .**

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.

**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.**



**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**

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

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 provoquent 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

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

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  $\leq 4$ , 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- Chiffre d'affaires**

**Surface des locaux**

Indique selon la profession, si les locaux sont bien employés.

Exemple : pour un supermarché de l'ordre de 10 000 F, m<sup>2</sup> et par an.

**2- Valeur du matériel et de l'outillage**

**Nombre de salariés**

Indique selon la profession, l'état de modernisation du matériel et de l'outillage (à comparer avec les coefficients professionnels).

**3- Production en unité (ou en prix de vente)**

**Nombre d'heures de travail**

Indique selon la profession, la production à réaliser en moyenne par heure de travail.

**4- Quantités produites**

**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- Nombre de clients**

**Ventes TTC**

Indique la densité de la clientèle.

**2- Nombre de clients fidèles**

**Nombre total de clients**

Indique la stabilité de la clientèle.

**3- Nombre de clients nouveaux**

**Nombre total de clients**

Indique le degré d'expansion de la clientèle

**4- Créances douteuses de l'exercice**

Ventes TTC

Indique la solvabilité de la clientèle.

**5- Commandes en carnet**

Ventes mensuelles

Indique la situation des commandes.

**C- LES RATIOS DE CHARGES**

**1- Frais de personnel**

Ventes hors taxes

Indique l'importance des frais de personnel dans les ventes.

**2- Frais de production**

Ventes hors taxes

Indique l'importance des frais de personnel pour les frais de production

**3- Frais de distribution**

Ventes hors taxes

Indique l'importance des frais de personnel pour les frais de distribution.

**4- Frais d'administration**

Ventes hors taxes

Indique l'importance des frais de personnel pour les frais d'administration.

**5- Frais financiers**

Ventes hors taxes

de 0,30 % à 0,50 % : situation excellente  
de 0,50 % à 1,50 % : situation normale  
de 1,50 % à 2,50 % : frais financiers parasitaires  
de 2,50 % et plus : frais financiers dangereux

## 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 =  $\frac{\text{Résultats}}{\text{ventes ttc}}$
- $\frac{\text{Ventes}}{\text{Capitaux propres}}$
- 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).

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

Coef. 0,25

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

Coef. 0,25

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

Coef. 0,10

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

Coef. 0,20

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

Coef. 0,20

On calcule ensuite pour chacun des ratios, le rapport :

Ratio de l'entreprise examinée

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.



---

## Problèmes posés

---

- 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**

<p>Éléments du bilan a mettre en relation</p> <p><b>Les Ratios de Structure</b></p>	<p>Interprétations que vous formulez à propos des relations que vous venez d'établir</p>
---	--

---

## Problèmes posés

---

**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**

Éléments du bilan a mettre en relation

**Les Ratios de Structure**

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

## **Problèmes posés**

**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 STRUCTURE**

Éléments du bilan a mettre en relation  
**Les Ratios de Structure**

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

---

## Problèmes posés

---

- 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) ?**

**CANEVAS : RATIOS DE TRESORERIE**

Éléments du bilan à mettre en relation  
**Les Ratios de Trésorerie**

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



## **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

O.N.U.D.I. S.N.I.M.	SEMINAIRE : Gestion Financière	TITRE DE LA SEANCE Bilan-Synthèse	N° SEANCE :GF9 FOLIO 3/4
------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------

GUIDE DE REFLEXION POUR SEANCE BILAN :

- 1 - Avez-vous trouvé certaines séances trop longues ?
- 2 - Avez-vous trouvé certaines séances trop courtes ?
- 3 - Le rythme, la cadence vous paraissent-ils bons ?
  
- 4 - Auriez-vous aimé approfondir certains sujets ?
  
- 5 - Estimez-vous avoir profité des différents exercices que vous avez faits ?
  
- 6 - Idées clés que vous pouvez dégager du stage ?
  
- 7 - Fait-on trop d'exercices ?
  
- 8 - Fait-on pas assez d'exercices ?
  
- 9 - Que pensez-vous de l'animation ?
  
- 10 - Pensez-vous avoir bien assimilé tout ce qui vous a été dit ?

O.N.U.D.I. S.N.I.M.	SEMINAIRE : Gestion Financière	TITRE DE LA SEANCE Bilan-Synthèse	N° SEANCE : GF9 FOLIO 4/4
------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------

11- Que pensez-vous des méthodes pédagogiques employées ?  
Avez-vous été surpris ? Vous attendiez-vous à cela ?

12- Avez-vous d'autres observations à formuler ?

DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE

NOTES SUR LE "RESULTAT"

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. Ce résultat se détermine par les éléments du compte d'exploitation/Perte et Profit.

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
	-----
	-----
Charges	Produits
$\Sigma$	$\Sigma$

Résultat positif

Résultat = 0

Résultat négatif

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

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

Les actifs et les passifs sont les composants du bilan. Les produits et les charges sont les composants du compte d'exploitation/Perte & Profit.

Il est évident qu'au 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.

Il est également évident qu'au moment où le total des passifs est supérieur au total des actifs il doit nécessairement y avoir un total des produits inférieur au total des charges. Des charges supérieures au produit représentant une perte (un résultat négatif).

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 modifié par les estimations en ce qui concerne les amortissements et les provisions.

-----

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

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

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 :

$$\begin{aligned} \text{Capital Propre final} &= \text{Total final Actifs} - \text{Total final exigibles} \\ - \text{Capital Propre initial} &= \text{Total initial Actifs} - \text{Total initial exigibles} \\ \hline = \text{Résultat de la période} &= \text{Variation total actifs} - \text{Variation total exigibles.} \end{aligned}$$

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.

Egalement 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 renseigner sur les formulaires établis par la CPCZ.

Remarquons que les éléments des variations des composants du bilan suffirent pour la détermination du résultat de la période. C'est-à-dire que le résultat peut se déterminer sans que l'on doive établir le compte d'exploitation/Perte et Profit. En principe donc, il n'y a aucun empêchement à déterminer 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 composants 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 (= des enregistrements comptables !). La tenue d'une comptabilité servira alors comme mémoire afin que rien ne soit oublié.

Les variations, font mention ci-dessus pour la détermination des résultats de la période pourront être obtenues sur base des 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 aussi l'établissement du compte d'exploitation/Perte et Profit. (D'ailleurs, le principe de "partie double" est obligatoire, selon le plan comptable général ZAIROIS).

L'essentiel de ce qui précède est que c'est la situation finale, représentée par les composants du bilan, qui détermine le résultat. Il en résulte la nécessité de déterminer correctement ces composants, et que chaque erreur dans la détermination des composants se reflète directement dans la détermination du résultat de la période.

En conséquence, et suivant les relations fondamentales ci-dessus une sur-estimation, par rapport à la réalité, des actifs produira directement un résultat sur-estimé également une sous-estimation des exigibles dégagera aussi un résultat sur-estimé. A l'envers, 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,- le résultat sera augmenté par Z. 3.000,- par rapport au résultat basé sur une valeur bilantaire de Z. 22.000,-.

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 la détermination du résultat d'une période.

La disposition légale relève directement des détails décrits plus haut en ce qui concerne les composants du bilan et l'influence directe sur le résultat de la période, par la détermination de ces composants.

-----

Les détails décrits plus haut, qui entrent dans la détermination du résultat, sont obtenus, comme indiqué déjà, par la tenue d'une comptabilité enregistrant la valeur de chaque transaction entreprise pendant une période.

Cependant, sur le plan "théorique", il existe une autre conception du résultat.

Le résultat "théorique" 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 "théorique" alors ne tient pas compte du passé, mais se détermine sur base des potentialités de l'avenir. Le résultat "théorique" est déterminé dans la même optique.

Naturellement, l'inventaire physique entre de la même façon dans les deux méthodes (convention contre théorie). C'est sur le côté de valorisation, surtout des immobilisations que se trouve la différence.

C'est sur base de la théorie qu'on ajoute les observations suivantes :

L'acquisition d'un bien, par paiement au comptant, ne change pas le total des actifs (les immobilisations augmentent dans la même proportion que diminue la caisse/banque).

L'acquisition d'un bien, par 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 d'opération, charges d'entretien, amortissements.

Les charges d'opération et d'entretien représentent normalement les diminutions des actifs (des fonds). Les amortissements représentent une réduction de la valeur initiale de l'actif : le total des actifs sera réduit 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, comme indiqué déjà plus haut (voir exemple 5 page 2).

Pour éviter une diminution du total des actifs, il est donc nécessaire que d'autres actifs soient générés et que cette génération couvre, au moins, le total des charges diminuant le total des actifs. La génération d'autres actifs, justement correspondant au total des charges, dégage un résultat nul. Pour obtenir un résultat positif, il est nécessaire que la génération d'autres actifs soit supérieure au total des charges.

La génération d'autres actifs dépend de l'utilisation efficace du bien. Car le bien doit fournir un rendement - créer des produits - qui se manifestera ensuite par une augmentation des clients (débiteurs) ou des fonds. Si le total des rendements est supérieur au total des charges, le total d'augmentation des actifs sera aussi supérieur au total des diminutions des actifs (= augmentation nette du total des actifs). D'autre part, si par une utilisation non efficace du bien, les rendements sont inférieurs au total des charges d'utilisation, l'augmentation (la génération d'autres actifs) des actifs sera inférieure par rapport à la diminution des actifs (par les charges), ce qui entraîne une réduction nette du total des actifs.

ENTREPRISE A

PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES

FICHE N° A 5

\* En % des ventes de l'année (sauf année 4)

PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES

ENTREPRISE

ENTREPRISE

ENTREPRISE

ENTREPRISE

A

B

C

D

— ANNEE 1 →

80%

83%

93%

86%

— ANNEE 2 →

90%

83%

96%

91%

— ANNEE 3 →

85%

83%

97%

94%

— ANNEE 4 →  
(Prévisions)

85%  
des ventes  
annee 3

83%  
des ventes  
annee 3

96%  
des ventes  
annee 3

95%  
des ventes  
annee 3

ENTREPRISE **A**

CONDITIONS PROBABLES DE VOTRE ACTIVITE POUR L'ANNEE 4

FICHE N° A1

CONCERNANT SOCIETE ►

1. FRAIS D'ETABLISSEMENT

2. IMMOBILISATIONS :

- TERRAINS - CONSTRUCTIONS
- MATERIEL DE TRANSPORT
- MATERIEL & OUTILLAGE

- MOBILIER AGENCEMENTS  
INSTALLATIONS  
Amortissements sur 5 ans)

3. AUTRES VALEURS  
IMMOBILISEES

4. STOCK MOYEN  
MATIERES - MARCHANDISES -  
PRODUITS FINIS - EMBALLAGES

5. MONTANT DES CREANCES  
CLIENTELE & EFFETS  
A RECEVOIR

6. AUTRES POSTES  
DE L'ACTIF

A
INCHANGES
INCHANGEES
INVESTISSEMENTS + 2500
INCHANGEES
A FIXER EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS
A FIXER EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS
INCHANGES

CONCERNANT SOCIETE ►

1. CAPITAUX PROPRES  
& RESERVES

2. PROVISIONS  
POUR PERTES  
& CHARGES

3. EMPRUNTS  
● A MOYEN  
& LONG TERME  
● A COURT TERME

4. MONTANT DES CREANCES  
FOURNISSEURS  
& EFFETS A PAYER

5. AUTRES POSTES  
DU PASSIF

6. BENEFICE  
NET D'IMPOT  
AU BILAN

A
FONCTION DES BENEFICES NON DISTRIBUES
INCHANGEES
FONCTION DES REMBOURSEMENTS OU DES EMPRUNTS EFFECTUES
A FIXER EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS
INCHANGES
40

ENTREPRISE **A**

ETAT DE VOS DETTES

\* a fin décembre Année 3

\* EMPRUNT A PLUS D 1 AN 5000

\* DETTE A PLUS D 1 AN 2100

---

7100

\* EMPRUNT A MOINS D 1 AN 720

ECHEANCES DE REMBOURSEMENT

DEBUT ANNEE	4	1500
-----	5	1500
-----	6	1500
-----	7	1500
-----	8	1100
-----	9	

RENOUVELABLE CHAQUE ANNEE  
PENDANT 2 ANS

**ENTREPRISE A****FICHE D'INFORMATION COMPLEMENTAIRE****FICHE N° A 3**

**INVESTISSEMENT BRUT EN MOBILIER, AGENCEMENTS, INSTALLATIONS.**  
( Amortissable sur 5 ans, soit : 500 d'amortissements par an )

**+ 2500**  
**PAYABLE COMPTANT EN JANVIER**

- **STOCK MOYEN ANNEE 4**
- ▲ **ACHATS ( MATIERES, MARCHANDISES, ETC... ) ANNEE 4** ( sur la base d'1 stock final égal à 6450. Si votre stock final est inférieur à 6450, diminuer les achats de la différence. )
- ▲ **FRAIS DE PERSONNEL, ANNEE 4.**
- ▲ **AUTRES FRAIS, ANNEE 4.**
- ▲ **FRAIS FINANCIERS ( INTERETS**
  - **DES EMPRUNTS & DETTES A PLUS D'UN AN OBTENUS**
  - **DES EMPRUNTS A MOINS D'UN AN OBTENUS**
- ▲ **AMORTISSEMENT ANNEE 4.**
- ▲ **BENEFICE D'EXPLOITATION NET D'IMPOT.**

**A FIXER**  
**EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS**  
**ANNEE 3 + 10%**

**ANNEE 3 + 10%**  
**ANNEE 3 + 10%**  
**10% DES SOMMES EMPRUNTEES**

**DOTATION ANNEE 3**  
**+ AMORTISSEMENT IM-**  
**MOBILISATIONS ACQUISES ANNEE 3**  
**40**

- **VENTES TOTALES ANNEE 4.**  
( Y compris prestations de service, vente de déchets, etc... )
- **PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES ANNEE 4.**  
( Prévisions )

**VENTES DE L'ANNEE 3**  
**+ 12,06%**

**85% DES VENTES**  
**DE L'ANNEE 3**

- ◆ **ROTATION DU CREDIT FOURNISSEUR.**  
( Fournisseurs, etc... )
- ◆ **ROTATION DU CREDIT CLIENT.**  
( Clients & effets à recevoir )

**A FIXER**  
**EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS**

**A FIXER**  
**EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS**



**ENTREPRISE A****FICHE D'INFORMATION COMPLEMENTAIRE (SUITE)****FICHE N° A 4****NOUS CONSIDERONS QUE L'ENTREPRISE :**

- Recevra, au début de l'année 4, l'argent dû par les clients en fin d'année 3.  
(Poste clients et effets à recevoir)
- Paiera, en début d'année 4, les dettes qu'elle avait en fin d'année 3, vis-vis de ses fournisseurs.  
(Poste fournisseurs et effets à payer)

ENTREPRISE

A

ENTREPRISE

B

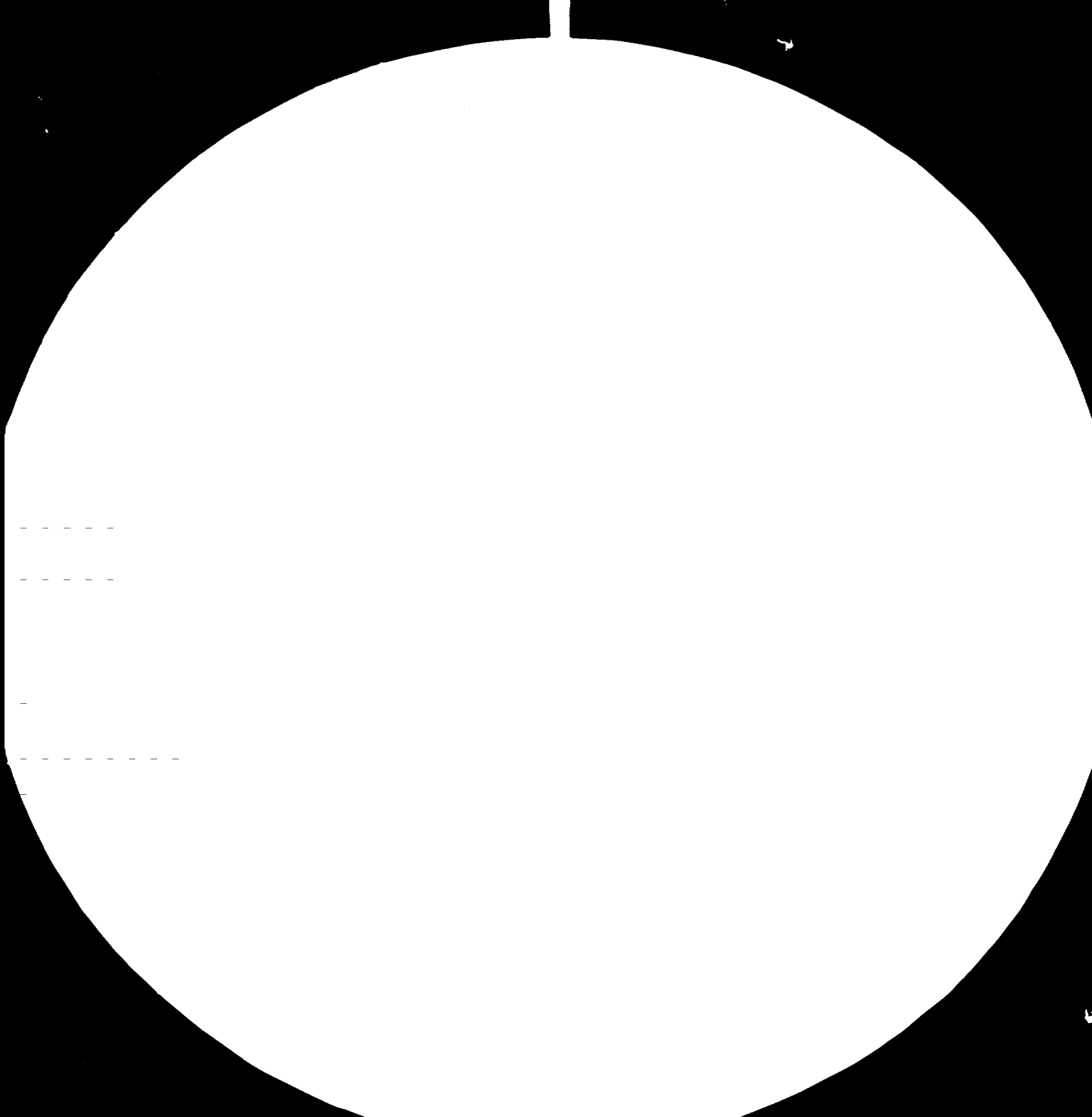
ENTREPRISE

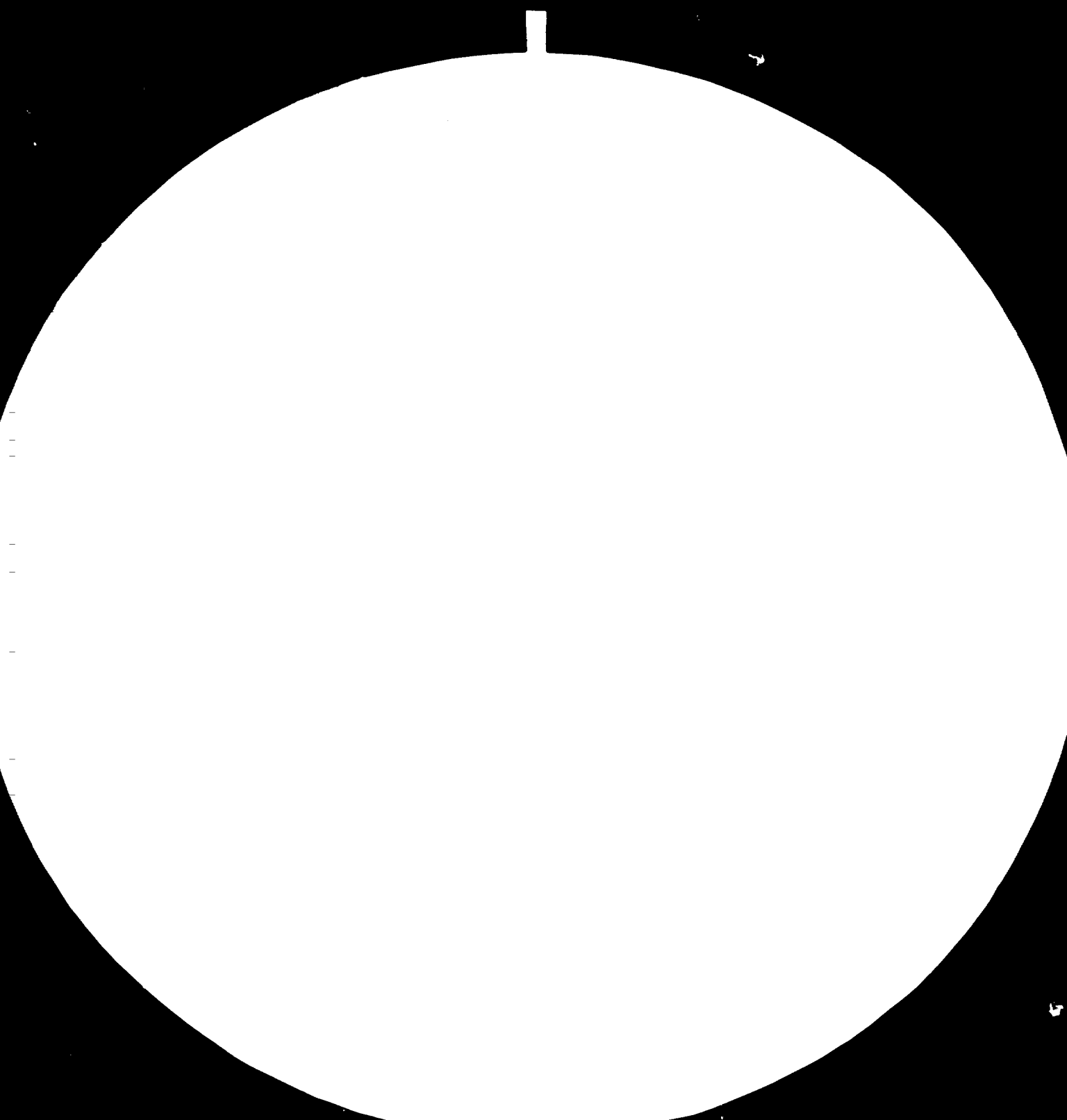
C

ENTREPRISE

D

CAPITAL SOCIAL	5000000	600000	69000000	100800000
NOMBRE D'ACTION émises en	10000	6000	345000	84000
VALEUR NOMINALE DE L'ACTION	500	100	200	1200







MIT Research Report No. 709, Cambridge, Massachusetts, 1967.

© 1970 by MIT Press. Printed in the United States of America.

0013-792X/70/0000-0000

0013-792X/70/0000-0000

0013-792X/70/0000-0000

0013-792X/70/0000-0000

0013-792X/70/0000-0000

\* En % des ventes de l'année (sauf année 4)

◆ PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES ◆

	ENTREPRISE A	ENTREPRISE B	ENTREPRISE C	ENTREPRISE D
— ANNEE 1 →	80%	83%	93%	86%
— ANNEE 2 →	90%	83%	96%	91%
— ANNEE 3 →	85%	83%	97%	94%
— ANNEE 4 → (Prévisions)	85% des ventes année 3	83% des ventes année 3	96% des ventes année 3	95% des ventes année 3

ENTREPRISE **B**

CONDITIONS PROBABLES DE VOTRE ACTIVITE POUR L'ANNEE 4

FICHE N° 81

CONCERNANT SOCIETE ►

1. FRAIS D'ETABLISSEMENT
2. IMMOBILISATIONS :
  - TERRAINS - CONSTRUCTIONS
  - MATERIEL DE TRANSPORT
  - MEUBLES - AGENCEMENTS
  - INSTALLATIONS
  
  - MATERIEL & OUTILLAGE  
AVALIÉS SEULEMENT SUR TOUTES
3. AUTRES VALEURS  
IMMOBILISEES
4. STOCK MOYEN  
MATERIES - MARCHANDISES -  
PRODUITS FINIS - EMBALLAGES
5. MONTANT DES CREANCES  
CLIENTELE & EFFETS  
A RECEVOIR
6. AUTRES POSTES  
DE L'ACTIF

<b>B</b>
INCHANGES
INCHANGEES
INVESTISSEMENTS + 1000
INCHANGEES
A FIXER EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS
A FIXER EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS
INCHANGES

CONCERNANT SOCIETE ►

1. CAPITAUX PROPRES  
& RESERVES
2. PROVISIONS  
POUR PERTES  
& CHARGES
3. EMPRUNTS
  - A MOYEN  
& LONG TERM
  - A COURT TERM
4. MONTANT DES CREANCES  
FOURNISSEURS  
& EFFETS A PAYER
5. AUTRES POSTES  
DU PASSIF
6. BENEFICE  
NET D'IMPOT  
AU BILAN

<b>B</b>
FONCTION DES BENEFICES NON DISTRIBUES
INCHANGEES
FONCTION DES REMBOURSEMENTS OU DES EMPRUNTS EFFECTUES
A FIXER EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS
INCHANGES
50

ENTREPRISE B

ETAT DE VOS DETTES

\* à fin décembre - Année 3

\* EMPRUNT A PLUS D 1 AN 5000

\* DETTE A PLUS D 1 AN 3340

---

8340

\* EMPRUNT A MOINS D 1 AN 19000

## ECHEANCES DE REMBOURSEMENT

DEBUT ANNEE 4	1500
_____ 5	1500
_____ 6	1500
_____ 7	1500
_____ 8	1500
_____ 9	840

RENOUVELABLE CHAQUE ANNEE  
PENDANT 2 ANS



<p>INVESTISSEMENT BRUT EN MOBILIER, AGENCEMENTS, INSTALLATIONS (Amortissable sur 7 ans, soit : 150 d'amortissements par an)</p>	<p><b>+1000</b> PAYABLE COMPTANT EN JANVIER</p>
<p>○ STOCK MOYEN ANNEE 4</p> <p>▲ ACHATS (MATIERES, MARCHANDISES, ETC.) ANNEE 4 (sur la base d 1 stock final égal à 14420. Si votre stock final est inférieur à 14420, diminuer les achats de la différence.)</p> <p>▲ FRAIS DE PERSONNEL, ANNEE 4</p> <p>▲ AUTRES FRAIS, ANNEE 4.</p> <p>▲ FRAIS FINANCIERS (INTERETS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ DES EMPRUNTS &amp; DETTES A PLUS D'UN AN OBTENUS</li> <li>■ DES EMPRUNTS A MOINS D'UN AN OBTENUS</li> </ul> <p>▲ AMORTISSEMENT ANNEE 4</p> <p>▲ BENEFICE D EXPLOITATION AVANT IMPOT / VENTES</p>	<p>A FIXER EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS ANNEE 3 + 7.99%</p> <p>ANNEE 3 + 10% ANNEE 3 + 10% 10% DES SOMMES EMPRUNTEES</p> <p>DOTATION ANNEE 3 + AMORTISSEMENT IM- MOBILISATIONS ACQUISES ANNEE 3 <b>0,1%</b></p>
<p>— VENTES TOTALES ANNEE 4 (Y compris prestations de service, vente de déchets, etc.)</p> <p>— PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES ANNEE 4 (Prévisions)</p>	<p>VENTES DE L ANNEE 3 + 9,29 %</p> <p>83% DES VENTES DE L ANNEE 3</p>
<p>○ ROTATION DU CREDIT FOURNISSEUR. (Fournisseurs, etc...)</p> <p>○ ROTATION DU CREDIT CLIENT. (Clients &amp; effets à recevoir)</p>	<p>A FIXER EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS</p> <p>A FIXER EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS</p>

**ENTREPRISE B****FICHE D'INFORMATION COMPLEMENTAIRE (SUITE)****FICHE N° B 4****NOUS CONSIDERONS QUE L'ENTREPRISE :**

- Recevra, au début de l'année 4, l'argent dû par les clients en fin d'année 3  
(Poste clients et effets à recevoir)
- Paiera, en début d'année 4, les dettes qu'elle avait en fin d'année 3, vis-vis de ses fournisseurs.  
(Poste fournisseurs et effets à payer)

ENTREPRISE

A

ENTREPRISE

B

ENTREPRISE

C

ENTREPRISE

D

	A	B	C	D
CAPITAL SOCIAL	5000000	600000	69000000	100800000
NOMBRE D'ACTION émises en	10000	6000	345000	84000
VALEUR NOMINALE DE L'ACTION	500	100	200	1200

ENTREPRISE C

PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES

FICHE N° C 5

\* En % des ventes de l'année (sauf année 4)

◆ PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES ◆

ENTREPRISE A ENTREPRISE B ENTREPRISE C ENTREPRISE D

— ANNEE 1 →

80%	83%	93%	86%
-----	-----	-----	-----

— ANNEE 2 →

90%	83%	96%	91%
-----	-----	-----	-----

— ANNEE 3 →

85%	83%	97%	94%
-----	-----	-----	-----

— ANNEE 4 →  
( Previsions )

85% des ventes annee 3	83% des ventes annee 3	96% des ventes annee 3	95% des ventes annee 3
------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------

ENTREPRISE C

CONDITIONS PROBABLES DE VOTRE ACTIVITE POUR L'ANNEE 4

FIGURE N° 01

CONCERNANT SOCIETE ►

1. FRAIS D'ETABLISSEMENT

2. IMMOBILISATIONS

- TERRAINS - CONSTRUCTIONS
- MATERIEL DE TRANSPORT
- MEUBLES - AGENCEMENTS
- INSTALLATIONS

- MATERIEL & OUTILLAGE  
(Amortissements sur 7 ans)

3. AUTRES VALEURS  
IMMOBILISEES

4. STOCK MOYEN

MATERIES - MARCHANDISES -  
PRODUITS FINIS - EMBALLAGES

5. MONTANT DES CREANCES  
CLIENTELE & EFFETS  
A RECEVOIR

6. AUTRES POSTES  
DE L'ACTIF

C

INCHANGES

INCHANGEES

INVESTISSEMENTS  
49000

INCHANGEES

A FIXER  
EN FONCTION  
DE VOS OBJECTIFS

A FIXER  
EN FONCTION  
DE VOS OBJECTIFS

INCHANGEES

CONCERNANT SOCIETE ►

1. CAPITAUX PROPRES  
& RESEVES

2. PROVISIONS  
POUR PERTES  
& CHARGES

3. EMPRUNTS

- A MOYEN  
& LONG TERME
- A COURT TERME

4. MONTANT DES CREANCES  
FOURNISSEURS  
& EFFETS A PAYER

5. AUTRES POSTES  
DU PASSIF

6. BENEFICE  
NET D'IMPOT  
AU BILAN

C

FONCTION  
DES BENEFICES  
NON DISTRIBUES

INCHANGEES

FONCTION  
DES  
REMBOURSEMENTS  
OU DES EMPRUNTS  
EFFECTUES

A FIXER  
EN FONCTION  
DE VOS OBJECTIFS

INCHANGEES

ATTEINDRE  
AU MOINS L'EQUILIBRE  
SOIT TRENFEREE

ENTREPRISE C

ETAT DE VOS DETTES

\* a fin décembre Année 3

\* EMPRUNT A PLUS D 1 AN 0

\* DETTE A PLUS D 1 AN 60 000

---

60 000

\* EMPRUNT A MOINS D 1 AN 0

## ECHEANCES DE REMBOURSEMENT

DEBUT ANNEE 4	10 000
_____ 5	10 000
_____ 6	10 000
_____ 7	10 000
_____ 8	10 000
_____ 9	10 000

RENOUVELABLE CHAQUE ANNEE  
PENDANT 2 ANS

ENTREPRISE C

## FICHE D'INFORMATION COMPLEMENTAIRE

FICHE N° C 3

<b>INVESTISSEMENT BRUT EN MOBILIER, AGENCEMENTS, INSTALLATIONS</b> (Amortissable sur 7 ans, soit: 7000 d'amortissements par an)	<b>+49000</b> <b>PAYABLE COMPTANT EN JANVIER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ <b>STOCK MOYEN ANNEE 4</b></li> <li>△ <b>ACHATS (MATIERES, MARCHANDISES, ETC...) ANNEE 4</b> (sur la base d'1 stock final égal à 210000. Si votre stock final est inférieur à 210000, diminuer les achats de la différence.)</li> <li>△ <b>FRAIS DE PERSONNEL, ANNEE 4.</b></li> <li>△ <b>AUTRES FRAIS, ANNEE 4.</b></li> <li>△ <b>FRAIS FINANCIERS (INTERETS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>DES EMPRUNTS &amp; DETTES A PLUS D'UN AN OBTENUS</b></li> <li>■ <b>DES EMPRUNTS A MOINS D'UN AN OBTENUS</b></li> </ul> </li> <li>△ <b>AMORTISSEMENT ANNEE 4.</b></li> <li>△ <b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>A FIXER</b>  <b>EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS</b>  <b>ANNEE 3 + 10%.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ANNEE 3 + 10%</b>  <b>ANNEE 3 + 10%</b>  <b>10% DES SOMMES EMPRUNTEES</b></p> <p style="text-align: center;"><b>DOTATION ANNEE 3</b>  <b>+ AMORTISSEMENT IM-</b>  <b>MOBILISATIONS ACQUISES ANNEE 3</b>  <b>≥ 0</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>VENTES TOTALES ANNEE 4.</b>          (Y compris prestations de service, vente de déchets, etc...)</li> <li>→ <b>PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES ANNEE 4.</b>          (Prévisions)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>VENTES DE L'ANNEE 3</b> <span style="float: right;">L</span>  <b>+12,42%</b></p> <p style="text-align: center;"><b>96% DES VENTES</b>  <b>DE L'ANNEE 3</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ <b>ROTATION DU CREDIT FOURNISSEUR.</b>          (Fournisseurs, etc...)</li> <li>⊙ <b>ROTATION DU CREDIT CLIENT.</b>          (Clients &amp; effets à recevoir)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>A FIXER</b>  <b>EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>A FIXER</b>  <b>EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS</b></p>

**ENTREPRISE C****FICHE D'INFORMATION COMPLEMENTAIRE (SIIITE)****FICHE N° C 4****NOUS CONSIDERONS QUE L'ENTREPRISE :**

- Recevra, au début de l'année 4, l'argent dû par les clients en fin d'année 3.  
(Poste clients et effets à recevoir)
- Paiera, en début d'année 4, les dettes qu'elle avait en fin d'année 3, vis-vis de ses fournisseurs.  
(Poste fournisseurs et effets à payer)

	ENTREPRISE A	ENTREPRISE B	ENTREPRISE C	ENTREPRISE D
CAPITAL SOCIAL	5000000	600000	69000000	100800000
NOMBRE D'ACTIONS émises en	10000	6000	345000	84000
VALEUR NOMINALE DE L'ACTION	500	100	200	1200



ENTREPRISE **D**

CONDITIONS PROBABLES DE VOTRE ACTIVITE POUR L'ANNEE 4

FICHE N° 01

CONCERNANT SOCIETE ►

1. FRAIS D'ETABLISSEMENT

2. IMMOBILISATIONS

- TERRAINS - CONSTRUCTIONS
- MATERIEL DE TRANSPORT
- MOBILIER - AGENCEMENTS
- INSTALLATIONS

- MATERIEL & OUTILLAGE  
Amortissements sur 7 ans

3. AUTRES VALEURS  
IMMOBILISEES

4. STOCK MOYEN

MATIERES - MARCHANDISES -  
PRODUITS FINIS - EMBALLAGES

5. MONTANT DES CREANCES  
CLIENTELE & EFFETS  
A RECEVOIR

6. AUTRES POSTES  
DE L'ACTIF

<b>D</b>
INCHANGES
INCHANGEES
INVESTISSEMENTS + 84000
INCHANGEES
A FIXER EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS
A FIXER EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS
INCHANGES

CONCERNANT SOCIETE ►

1. CAPITAUX PROPRES  
& RESERVES

2. PROVISIONS  
POUR PERTES  
& CHARGES

3. EMPRUNTS

- A MOYEN  
& LONG TERME
- A COURT TERME

4. MONTANT DES CREANCES  
FOURNISSEURS  
& EFFETS A PAYER

5. AUTRES POSTES  
DU PASSIF

6. BENEFICE  
NET D'IMPOT  
AU BILAN

<b>D</b>
FONCTION DES BENEFICES NON DISTRIBUES
INCHANGEES
FONCTION DES REMBOURSEMENTS OU DES EMPRUNTS EFFECTUES
A FIXER EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS
INCHANGES
= ANNEE 3 + 1500

ENTREPRISE D

ETAT DE VOS DETTES

\* a fin décembre Année 3

\* EMPRUNT A PLUS D 1 AN 78400

\* DETTE A PLUS D 1 AN 23600

---

102000

\* EMPRUNT A MOINS D 1 AN 2000

FICHE N° 82

## ECHEANCES DE REMBOURSEMENT

DEBUT ANNEE 4	10 000
_____ 5	10 000
_____ 6	20 000
_____ 7	20 000
_____ 8	20 000
_____ 9	22 000

RENOUVELABLE CHAQUE ANNEE  
PENDANT 2 ANS

INVESTISSEMENT BRUT EN MOBILIER, AGENCEMENTS, INSTALLATIONS.  
(Amortissable sur 7 ans, soit: 12000 d'amortissements par an)

**+84000**  
PAYABLE COMPTANT EN JANVIER

- ④ STOCK MOYEN ANNEE 4
- ▲ ACHATS (MATIERES, MARCHANDISES, ETC...) ANNEE 4 (sur la base d'1 stock final égal à 104500. Si votre stock final est inférieur à 104500, diminuer les achats de la différence.)
  - ▲ FRAIS DE PERSONNEL, ANNEE 4.
  - ▲ AUTRES FRAIS, ANNEE 4.
  - ▲ FRAIS FINANCIERS (INTERETS
    - DES EMPRUNTS & DETTES A PLUS D'UN AN OBTENUS
    - DES EMPRUNTS A MOINS D'UN AN OBTENUS
  - ▲ AMORTISSEMENT ANNEE 4.
  - ▲ BENEFICE D'EXPLOITATION AVANT IMPOT/VENTES.

A FIXER  
EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS  
ANNEE 3 + 10,67%

ANNEE 3 + 10%  
ANNEE 3 + 43,21%  
10% DES SOMMES EMPRUNTEES

DOTATION ANNEE 3  
+ AMORTISSEMENT IM-  
MOBILISATIONS ACQUISES ANNEE 4  
**2,5%**

- VENTES TOTALES ANNEE 4.  
(Y compris prestations de service, vente de déchets, etc...)
- PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES ANNEE 4.  
(Prévisions)

VENTES DE L'ANNEE 3  
+ 3,14%

95% D'S VENTES  
DE L'ANNEE 3

- ④ ROTATION DU CREDIT FOURNISSEUR.  
(Fournisseurs, etc...)
- ④ ROTATION DU CREDIT CLIENT.  
(Clients & effets à recevoir)

A FIXER  
EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS

A FIXER  
EN FONCTION DE VOS OBJECTIFS

ENTREPRISE D

FICHE D'INFORMATION COMPLEMENTAIRE (SUITE)

FICHE N° 4

NOUS CONSIDERONS QUE L'ENTREPRISE :

- Recevra, au début de l'année 4, l'argent du par les clients en fin d'année 3  
(Poste clients et effets à recevoir)
- Paiera, en début d'année 4, les dettes qu'elle avait en fin d'année 3, vis vis de ses fournisseurs  
(Poste fournisseurs et effets à payer)

	ENTREPRISE A	ENTREPRISE B	ENTREPRISE C	ENTREPRISE D
CAPITAL SOCIAL	5000000	600000	69000000	100800000
NOMBRE D'ACTIONS émises en	10000	6000	345000	84000
VALEUR NOMINALE DE L'ACTION	500	100	200	1200

PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES

\* En % des ventes de l'année (sauf année 4)

◆ PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES ◆

ENTREPRISE A ENTREPRISE B ENTREPRISE C ENTREPRISE D

— ANNEE 1 →

— ANNEE 2 →

— ANNEE 3 →

— ANNEE 4 →  
(Prévisions)

	A	B	C	D
ANNEE 1	80%	83%	93%	86%
ANNEE 2	90%	83%	96%	91%
ANNEE 3	85%	83%	97%	94%
ANNEE 4 (Prévisions)	85% des ventes année 3	83% des ventes année 3	96% des ventes année 3	95% des ventes année 3

SYNTHÈSE DE SÉQUENCE 3  
TABLEAU DE CHIFFRAGE  
DES PRINCIPALES RELATIONS  
DE VOTRE ENTREPRISE

ENTREPRISE

A

CASH FLOW

ANAFINECO

PHASE 1 | SÉQUENCE 3

FICHE F4

	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3	ANNÉE 4
① FONDS DE ROULEMENT AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	9 605 - 7 475 = + 2 130	11 130 - 6 870 = + 4 260	15 700 - 10 320 = + 5 380	
② BÉNÉFICE NET NET (% DES CAPITAUX PROPRES)	7 %	7,37 %	0,47 %	
③ AUTONOMIE FINANCIÈRE (CAPIT. PROPRES/CAPIT. ÉTRANGERS)	$\frac{7\ 075}{7\ 100} = 100\ %$	$\frac{7\ 075}{6\ 520} = 108\ %$	$\frac{8\ 170}{12\ 820} = 64\ %$	
④ ROTATION FINANCIÈRE (STOCK MOYEN x 365 /P.R. DES MARCHAND. VENDUES)	$\frac{3\ 400 \times 365}{31\ 000} = 40\ j.$	$\frac{4\ 250 \times 365}{45\ 625} = 34\ j.$	$\frac{5\ 475 \times 365}{59\ 960} = 33\ j.$	
⑤ ROTATION DU CRÉDIT FOURNISSEUR (FRS + EFFETS À PAYER x 365 / ACHATS)	$\frac{1\ 940 \times 365}{16\ 245} = 44\ j.$	$\frac{3\ 420 \times 365}{20\ 800} = 60\ j.$	$\frac{5\ 000 \times 365}{30\ 100} = 60\ j.$	
⑥ ROTATION DU CRÉDIT CLIENT (CLIENTS + EFFETS À RECEVOIR x 365 /VENTES)	$\frac{3\ 200 \times 365}{38\ 750} = 30\ j.$	$\frac{2\ 900 \times 365}{50\ 300} = 21\ j.$	$\frac{4\ 000 \times 365}{70\ 550} = 21\ j.$	
⑦ CASH-FLOW (BÉNÉFICES + AMORTISSEMENTS)	525 + 975 = 1 500	570 + 1 250 = 1 820	40 + 1 360 = 1 400	
⑧ PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES (en % des ventes totales)	31 000 80 % des ventes	45 625 90 % des ventes	59 960 85 % des ventes	
⑨ VARIATION D'INVESTISSEMENT BRUTS (HORS AMORTISSEMENTS)		Année 1 → Année 2 0	Année 2 → Année 3 + 4 810	
⑩				

SYNTHÈSE DE SÉQUENCE 3  
TABLEAU DE CHIFFRAGE  
DES PRINCIPALES RELATIONS  
DE VOTRE ENTREPRISE

ENTREPRISE

B

PHASE 1 | SÉQUENCE

FICHE F4

FONDS DE ROULEMENT

	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3	ANNÉE 4
1 FONDS DE ROULEMENT AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	10 970 - 4560 = 6410 FR = 2,41	9820 - 11 065 = -1245 FR = 0,887	9450 - 10 310 = -860 FR = 0,916	
2 BÉNÉFICE NET NET (% DES CAPITAUX PROPRES)	18%	14,22%	4,50%	
3 AUTONOMIE FINANCIÈRE (CAPIT. PROPRES/CAPIT. ÉTRANGERS)	3,85%	1,96%	1,82%	
4 ROTATION FINANCIÈRE (STOCK MOYEN x 365 /P.R. DES MARCHAND. VENDUES)	$\frac{13\ 370 \times 365}{54\ 780} = 89j.$	$\frac{11\ 530 \times 365}{76\ 520} = 55j.$	$\frac{14\ 110 \times 365}{83\ 000} = 62j.$	
5 ROTATION DU CRÉDIT FOURNISSEUR (FRS + EFFETS À PAYER x 365 / ACHATS)	$\frac{3\ 150 \times 365}{1\ 960} = 60j.$	$\frac{4\ 530 \times 365}{27\ 560} = 60j.$	$\frac{2480 \times 365}{30\ 800} = 50j.$	
6 ROTATION DU CRÉDIT CLIENT (CLIENTS + EFFETS À RECEVOIR x 365 / VENTES)	$\frac{10\ 850 \times 365}{66\ 000} = 60j.$	$\frac{22\ 700 \times 365}{92\ 200} = 90j.$	$\frac{33\ 400 \times 365}{100\ 000} = 122j.$	
7 CASH-FLOW (BÉNÉFICES + AMORTISSEMENTS)	175 + 150 = 325	145 + 955 = 1 100	50 + 955 = 1 005	
8 PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES (en % des ventes totales)	54 780 83% des ventes	76 520 83% des ventes	83 000 83% des ventes	
9 VARIATION D'INVESTISSEMENT BRUTS (HORS AMORTISSEMENTS)		année 1 → année 2 2 110	année 2 → année 3 100	
10				



SYNTHÈSE DE SÉQUENCE 3  
TABLEAU DE CHIFFRAGE  
DES PRINCIPALES RELATIONS  
DE VOTRE ENTREPRISE

ENTREPRISE

C

STRUCTURE FINANCIÈRE

PHASE 1 | SÉQUENCE

FICHE F4

	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3	ANNÉE 4
① FONDS DE ROULEMENT AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	142 000 - 325 800 <0 = -183 800	206 000 - 272 900 <0 = -66 900	338 550 - 266 000 >0 = 72 550	
② BÉNÉFICE NET NET (% DES CAPITAUX PROPRES)	$\frac{59000}{87000} = 6,78\%$	$\frac{132550}{146000} = 9,07\%$	$\frac{-27700}{278550} = -1\%$	
③ AUTONOMIE FINANCIÈRE (CAPIT. PROPRES/CAPIT. ÉTRANGERS)	$\frac{87000}{642200} = 13,5\%$	$\frac{146000}{559000} = 26\%$	$\frac{278550}{511800} = 54\%$	
④ ROTATION FINANCIÈRE (STOCK MOYEN x 365 /P.R. DES MARCHAND. VENDUES)	$\frac{142500 \times 365}{2392000} = 22J$	$\frac{184000 \times 365}{2586400} = 25J$	$\frac{200000 \times 365}{2085700} = 35J$	
⑤ ROTATION DU CRÉDIT FOURNISSEUR (FRS + EFFETS À PAYER x 365 / ACHATS)	$\frac{465200 \times 365}{2250000} = 75,5$	$\frac{374000 \times 365}{2100000} = 65J$	$\frac{308800 \times 365}{1829000} = 60J$	
⑥ ROTATION DU CRÉDIT CLIENT (CLIENTS + EFFETS À RECEVOIR x 365 / VENTES)	$\frac{1000 \times 365}{2572300} = 0,14J$	$\frac{1000 \times 365}{2694000} = 0,14J$	$\frac{800 \times 365}{2150200} = 0,14J$	
⑦ CASH-FLOW (BÉNÉFICES + AMORTISSEMENTS)	59 000 + 52 900 = 111 900	132 550 + 52 900 = 185 450	-27 700 + 64 900 = 37 200	
⑧ PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES (en % des ventes totales)	93 % des ventes 2 392 000	96 % des ventes 2 586 400	97 % des ventes 2 085 700	
⑨ VARIATION D'INVESTISSEMENT BRUTS (HORS AMORTISSEMENTS)		année 1 → année 2 0	année 2 → année 3 58 000	
⑩				

SYNTHÈSE DE SÉQUENCE 3  
TABLEAU DE CHIFFRAGE  
DES PRINCIPALES RELATIONS  
DE VOTRE ENTREPRISE

ENTREPRISE D  
EXPLOITATION ET VALEUR AJOUTÉE.

ANAFINECO  
PHASE 1 SÉQUENCES  
FICHE F4

	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3	ANNÉE 4
① FONDS DE ROULEMENT AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	304 600 - 329 900 = - 25 300	327 600 - 261 900 + 65 700	322 400 - 289 300 = + 33 100	
② BÉNÉFICE NET NET (% DES CAPITAUX PROPRES)	$\frac{23\ 000}{182\ 000} = 13\ \%$	$\frac{20\ 500}{205\ 000} = 10\ \%$	$\frac{11\ 000}{220\ 400} = 5\ \%$	
③ AUTONOMIE FINANCIÈRE (CAPIT. PROPRES/CAPIT. ÉTRANGERS)	$\frac{182\ 000}{332\ 600} = 54,69\ \%$	$\frac{205\ 000}{321\ 600} = 64\ \%$	$\frac{220\ 400}{254\ 100} = 83\ \%$	
④ ROTATION FINANCIÈRE (STOCK MOYEN x 365 /P.R. DES MARCHAND. VENDUES)	$\frac{33\ 590 \times 365}{845\ 380} = 14,5\ j.$	$\frac{70\ 000 \times 365}{851\ 690} = 30\ j.$	$\frac{88\ 900 \times 365}{855\ 000} = 37,95\ j.$	
⑤ ROTATION DU CRÉDIT FOURNISSEUR (FRS + EFFETS À PAYER x 365 / ACHATS)	$\frac{91\ 060 \times 365}{505\ 000} = 65,8\ j.$	$\frac{79\ 200 \times 365}{502\ 000} = 57\ j.$	$\frac{80\ 600 \times 365}{392\ 100} = 75\ j.$	
⑥ ROTATION DU CRÉDIT CLIENT (CLIENTS + EFFETS À RECEVOIR x 365 /VENTES)	8,88 cycles	9,12 cycles	8,11 cycles	
⑦ CASH-FLOW (BÉNÉFICES + AMORTISSEMENTS)	23 000 + 68 000 + 2200 = <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">93 200</span>	20 500 + 68 000 = <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">88 500</span>	11 000 + 68 000 = <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">79 000</span>	
⑧ PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES (en % des ventes totales)	845 000 86 % des ventes	852 000 91 % des ventes	854 000 95 % des ventes	
⑨ VARIATION D'INVESTISSEMENT BRUTS (HORS AMORTISSEMENTS)		année 1 → année 2 0	année 2 → année 3 100 000	
⑩				

SOCIETE

FICHE DE SYNTHÈSE DE SÉQUENCE

PHASE I

SÉQUENCE 1

FICHE FI

EVOLUTION DE VOTRE ENTREPRISE: BILAN

ACTIF

PASSIF

UTILISATIONS DE RESSOURCES	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3
● frais d'établissement (net)			
● immobilisations nettes			
●			
●			
●			
●			
● autres valeurs immobilisées			
● valeurs d'exploitation			
●			
●			
● valeurs réalisables à court terme ou disponibles			
●			
●			
● résultat (perte)			
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

ORIGINES DE RESSOURCES	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3
● capital propre et réserves			
●			
●			
●			
●			
● provision pour pertes et charges			
●			
● dettes à long et moyen terme			
●			
●			
● dettes à court terme			
●			
●			
●			
● résultat (bénéfice)			
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

SOCIÉTÉ

EVOLUTION DE L'ACTIVITÉ DE VOTRE ENTREPRISE: COMPTE D'EXPLOITATION

PHASE I

SEQUENCE 2

FICHE F3

**COÛTS D'ACTIVITÉ**

	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
● Stocks au début de l'exercice Matières premières, Marchandises Travaux en cours moins provision pour dépréciation des stocks			
● achats de matières premières, marchandises, emballages			
● frais de personnel			
● impôts et taxes			
● travaux, fournitures et services extérieurs			
● transports et déplacements			
● frais divers de gestion			
● frais financiers			
● dotation de l'exercice aux comptes d'amortissement ● des immobilisations			
● dotations de l'exercice aux comptes de provisions			
● bénéfice de l'exploitation (avant impôt)			
<b>TOTAL GENERAL</b>	100 %	100 %	100 %

**PRODUITS D'ACTIVITÉ**

	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
● stocks à la fin de l'exercice Matières premières, Marchandises Travaux en cours moins provision pour dépréciation des stocks			
● travaux ou ventes de marchandises et produits finis			
● vente de déchets et emballages			
● rabais, remises, ristournes obtenues			
● produits accessoires			
● produits financiers			
● travaux faits par l'entreprise pour elle-même			
<b>TOTAL GENERAL</b>	100 %	100 %	100 %

SOCIETE

FIGURE DE CREDIT  
LES CRITERES D'ANALYSE

**PATRIMOINE**

• resultat

DIAGNOSTIC

• Stocks

DIAGNOSTIC

• dettes à long  
et moyen terme

DIAGNOSTIC

• dettes à court terme

DIAGNOSTIC

• immobilisations

DIAGNOSTIC

**EXPLOITATION**

● résultat de l'exploitation  
amortissements  
provisions

DIAGNOSTIC

● charges de l'exploitation  
— frais financiers

DIAGNOSTIC

● ventes

DIAGNOSTIC

● frais financiers

DIAGNOSTIC

SYNTHÈSE DE SEQUENCE 3  
TABLEAU DE CHIFFRAGE  
DES PRINCIPALES RELATIONS  
DE VOTRE ENTREPRISE

ENTREPRISE

ANAFINECO

PHASE 1 SÉQUENCES

FICHE F4

	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3	ANNÉE 4
① FONDS DE ROULEMENT AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT				
② BÉNÉFICE NET NET (% DES CAPITAUX PROPRES)				
③ AUTONOMIE FINANCIÈRE (CAPIT. PROPRES/CAPIT. ÉTRANGERS)				
④ ROTATION FINANCIÈRE (STOCK MOYEN × 365 /P.R. DES MARCHAND. VENDUES)				
⑤ ROTATION DU CRÉDIT FOURNISSEUR (FRS + EFFETS À PAYER × 365 / ACHATS)				
⑥ ROTATION DU CRÉDIT CLIENT (CLIENTS + EFFETS À RECEVOIR × 365 /VENTES)				
⑦ CASH-FLOW (BÉNÉFICES + AMORTISSEMENTS)				
⑧ PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES VENDUES				
⑨ VARIATION D'INVESTISSEMENT BRUTS (HORS AMORTISSEMENTS)				
⑩				

SOCIETE

LES MESURES SOUHAITABLES DU REDRESSEMENT DE  
LA SITUATION DE VOTRE ENTREPRISE.

MESURE N° .....

MESURE N° .....

MESURE N° .....

MESURE N° .....

MESURE N° .....

MESURE N° .....

MESURE N° .....





TABLEAU DE VARIATION DE VOTRE EXPLOITATION GENERALE DE L'EXERCICE

SOCIETE

PHASE  SEQUENCE

**COUTS D'ACTIVITÉ**

**PRODUITS D'ACTIVITÉ**

**CHOIX I**

DÉBIT : UTILISATION DES RESSOURCES DÉGAGÉES PAR L'EXPLOITATION

CRÉDIT : ORIGINE DES RESSOURCES DÉGAGÉES PAR L'EXPLOITATION

différents postes	ANNEE 3	ANNEE 4	ECART 4-3		ANNEE 3	ANNEE 4	ECART 4-3
Stocks au début de l'exercice Matières premières, Marchandises Travaux en cours moins provision pour dépréciation des stocks				● stocks à la fin de l'exercice Matières premières, Marchandises Travaux en cours moins provision pour dépréciation des stocks			
achats de matières premières, marchandises, emballages				● travaux ou ventes de marchandises et produits finis			
frais de personnel				● vente de déchets et emballages			
impôts et taxes				● rabais, remises, ristournes obtenues			
travaux, fournitures et services extérieurs				● produits accessoires			
transports et déplacements				● produits financiers			
frais divers de gestion				● travaux faits par l'entreprise pour elle-même			
frais financiers (intérêts des emprunts)							
dotation de l'exercice aux comptes d'amortissement ● des immobilisations							
dotations de l'exercice aux comptes de provisions							
<b>TOTAL</b> ▶							
bénéfice de l'exploitation année <input type="text"/> (avant impôt)							
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>TOTAL GENERAL</b>			

SOCIETE

**TABLEAU DE CALCUL DE VOTRE BESOIN  
EN FONDS DE ROULEMENT**

A N A F I N E C O

PHASE II  
SEQUENCE 2  
CHOIX 1

**ANNEE 4**

**\* Les ressources permanentes de roulement  
dont vous disposez :**

	ANNEE 3 ↓	ANNEE 4 ↓	ECART (variation) ↓
<b>* 1 CYCLE COMPLET DE CREDITS FOURNISSEURS &amp; EFFETS A PAYER (= les acomptes et avances aux fournisseurs)</b>			
<b>* LE MONTANT DES AUTRES DETTES PERMANENTES LIEES A L'ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>			
<b>* LES COMPTES DE REGULARISATION DU PASSIF</b>			
<b>+ EXCEDENT DE FONDS DE ROULEMENT DE L'ANNEE 4 (par rapport à l'année 3)</b>			

**\* Les besoins permanents de roulement  
que vous avez à couvrir :**

	ANNEE 3 ↓	ANNEE 4 ↓	ECART (variation) ↓
<b>* 1 CYCLE COMPLET DE VALEURS D'EXPLOITATION</b>			
<b>* 1 CYCLE COMPLET DE CREDITS CLIENTS &amp; EFFETS A RECEVOIR (= les avances et acomptes des clients)</b>			
<b>* LE MONTANT DES AUTRES CREANCES PERMANENTES LIEES A L'ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>			
<b>* LES COMPTES DE REGULARISATION DE L'ACTIF</b>			
<b>- INSUFFISANCE DE FONDS DE ROULEMENT DE L'ANNEE 4 (par rapport à l'année 3)</b>			

SOCIÉTÉ

FICHE D'ANALYSE: POINT DE VUE DE L'ACTIONNAIRE

PHASE I CHOIX 2 SEQUENCE 1

	ANNÉE 1	ANNÉE 2	VARIATION (2-1)/1	ANNÉE 3	VARIATION (3-2)/2	ANNÉE 4	VARIATION (4-3)/3
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE (RAPPEL)							
CAPITAL SOCIAL (RAPPEL) 1							
SITUATION NETTE COMPTABLE 2							
NOMBRE D' ACTIONS (RAPPEL) 3							
VALEUR NOMINALE D'UNE ACTION (1 / 3)							
VALEUR MATHÉMATIQUE COMPTABLE D'UNE ACTION (2 / 3)							

DIAGNOSTIC:

SOCIÉTÉ

FICHE D'ANALYSE: POINT DE VUE DE L'ACTIONNAIRE

PHASE I CHOIX 2 SÉQUENCE I

RELATIONS	ANNÉE 1	ANNÉE 2	VARIATION (2-1)/1	ANNÉE 3	VARIATION (3-2)/2	ANNÉE 4	VARIATION (4-3)/3
<b>MOYEN APPARENT DES ACTIONS</b> dividendes distribués aux actions. <u>capital social de l'entreprise</u>							
<b>MOYEN RÉEL DES ACTIONS</b> dividendes distribués aux actions. <u>situation nette comptable</u>							
<b>STABILITÉ DES CAPITAUX PROPRES</b> bénéfice net de l'exercice <u>situation nette comptable</u>							
<b>STABILITÉ DES CAPITAUX PROPRES</b> (conservée par l'entreprise) (co-financement net) <u>situation nette comptable</u>							
<b>VARIATION DE LA VALEUR COMPTABLE DE L'ACTION</b> valeur mathématique comptable - valeur nominale d'une action. <u>valeur d'origine d'une action</u>							

DIAGNOSTIC :

Il est également possible d'effectuer ces calculs avec la "situation nette intrinsèque" de l'entreprise. Il faut alors se livrer à un examen très critique des différents biens et valeurs inscrits au bilan, afin de découvrir, s'il n'existe pas de réserves occultes ou latentes, ou si, au contraire, certains postes d'actifs ne sont pas sur-estimés (réserves occultes: diminutions anormales de postes d'actif; réserves latentes: non prise en compte d'éléments d'actif devenus importants (fonds de commerce, droit au bail, .....

SOCIÉTÉ

FICHE D'ANALYSE: POINT DE VUE DU BANQUIER

PHASE I CHOIX 2 SEQUENCE 1

RELATIONS CLÉS	ANNÉE1	ANNÉE2	VARIATION (2-1)/1	ANNÉE3	VARIATION (3-2)/2	ANNÉE4	VARIATION (4-3)/3
<u>TRÉSORERIE:</u>							
RÉALISABLE + DISPONIBLE							
<u>DETTES À COURT TERME</u>							
<u>DETTES:</u>							
CAPITAUX PROPRES							
<u>DETTES TOTALES</u>							
<u>FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS.</u>							
CAPITAUX PROPRES							
<u>VALEURS IMMOBILISÉES</u>							
<u>STOCK :</u>							
VENTES AU PRIX DE REVIENT							
<u>STOCK MOYEN</u>							
<u>CRÉDITS COMMERCIAUX :</u>							
VENTES							
<u>EFFETS À RECEVOIR + CLIENTS</u>							

DIAGNOSTIC :

.SITUATION DES ENGAGEMENTS HORS BILAN (+ RECUS; - DONNÉS.)

SOCIÉTÉ

FICHE D'ANALYSE: POINT DE VUE DU BANQUIER.

PHASE I CHOIX 2

SÉQUENCE 1

SYNTHÈSE DE STRUCTURE FINAN- CIÈRE.	ANNÉE 1	ANNÉE 2	VARIATION (2-1)/1	ANNÉE 3	VARIATION (3-2)/2	ANNÉE 4	VARIATION (4-3)/3
VALEURS D'EXPLOITATION 1							
VALEURS RÉALISABLES À COURT TERME 2							
VALEURS DISPONIBLES 3							
CAPITAUX CIRCULANTS $1+2+3=$ 4							
DÉTTES À COURT TERME 5							
MARGES DE ROULEMENT NET $4-5=$ 6							
VALEURS IMMOBILISÉES NETTES 7							
CAPITAUX PERMANENTS $6+7 =$ 8							
DÉTTES À COURT TERME 5							
TOTAL DU PASSIF OU DE L'ACTIF $8+5$							

DIAGNOSTIC :

**TABLEAU DE FINANCEMENT POUR L'ANNEE** 4

ANAFINECO  
 PHASE II SEQUENCE 1  
 CHOIX I

RESSOURCES	EMPLOIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bénéfices non distribués (année n° 3) (ou éventuellement Pertes en négatif)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nouvelles immobilisations et autres valeurs immobilisées (année 4 : s'il y a lieu !)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amortissements et Provisions (année n° 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Remboursement, Dettes et Emprunts (année 4 : s'il y a lieu !)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Augmentation de capital (année 4 : s'il y a lieu !)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nouvelles Dettes et nouveaux Emprunts (année 4 : s'il y a lieu !)</li> </ul>	
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Excédent de fonds de roulement de l'année 4 (par rapport à l'année 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Insuffisance de fonds de roulement de l'année 4 (par rapport à l'année 3)</li> </ul>
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
➔ Déficit annuel de Ressources à couvrir par : 1/ Augmentation de capital 2/ Emprunt à LT (10%) 3/ Emprunt à CT (10%)	➔ Excédent annuel de Ressources



**TABLEAU DE VARIATIONS DE VOTRE PATRIMOINE**

A N A F I N E C O

**ACTIF**

**PASSIF**

CHOIX I

PHASE II

SEQUENCE 10

UTILISATIONS DE RESSOURCES	ANNÉE 3	ANNÉE 4	ÉCART (4-3)	ORIGINES DE RESSOURCES	ANNÉE 3	ANNÉE 4	ÉCART (4-3)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● frais d'établissement (net)</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>● capital propre et réserves                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● capital social</li> <li>● réserve légale</li> <li>● autres réserves</li> <li>● report à nouveau</li> <li>● situation nette</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● immobilisations nettes                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● terrains</li> <li>● constructions et installations</li> <li>● matériel et outillage</li> <li>● matériel de transport</li> <li>● mobilier, agencements, installations</li> </ul> </li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>● provision pour pertes et charges                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● provision pour risques</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● autres valeurs immobilisées                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● titres de participation</li> <li>● prêts à plus d'un an</li> <li>● dépôts et cautionnements</li> </ul> </li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>● dettes à long et moyen terme                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● emprunts à plus d'un an</li> <li>● dettes à plus d'un an</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● valeurs d'exploitation                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● matières premières, marchandises</li> <li>● produits et travaux en cours</li> <li>● produits finis</li> <li>● emballages commerciaux</li> </ul> </li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>● dettes à court terme                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● fournisseurs + effets à payer</li> <li>● autres créanciers</li> <li>● état, impôts et taxes</li> <li>● emprunts à moins d'un an</li> <li>● compte de régularisation du passif</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● valeurs réalisables à court terme ou disponibles                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● clients + effets à recevoir</li> <li>● état, impôts et taxes</li> <li>● comptes de régularisation de l'actif</li> <li>● prêts à moins d'un an</li> <li>● banque et CCP</li> <li>● caisse</li> </ul> </li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>● résultat (bénéfice)</li> </ul>			
<p align="center"><b>TOTAL GENERAL</b></p>				<p align="center"><b>TOTAL GENERAL</b></p>			

SOCIETE

**TABLEAU DE TRESORERIE**

INTITULES DES OPERATIONS		PERIODES	TOTAUX à répartir	O.P. Début année 4 1 <sup>er</sup> janvier	0 A 30 JOURS	31 A 60 JOURS	61 A 90 JOURS	91 A 120 JOURS	121 A 150 JOURS	151 A 180 JOURS	181 A 210 JOURS	211 A 240 JOURS	241 A 270 JOURS
VOS RESSOURCES EN TRESORERIE	ECHEANCE "Clients & effets à recevoir Année 3" (= les acomptes)												
	CAISSE DEBUT ANNEE 4												
	EQUIVALENT RESSOURCES Comptes de régularisation Actif												
	MONTANT DES VENTES ANNEE 4												
	Nouvel acompte client sur commande en cours (en fin d'année 4)												
	EMPRUNT NOUVEAU, .... (cf. tableau de financement)												
	FACILITES DE CAISSE												
	REPORT du solde de trésorerie → + du mois précédent												
<b>① TOTAL TRESORERIE début de chaque mois</b>													
VOS DEPENSES EN TRESORERIE	ECHEANCE "Fournisseurs & effets à payer Année 3" (1 <sup>er</sup> janvier)												
	Compte de régularisation du Passif à payer début Année 4 1 <sup>er</sup> janvier												
	REMBOURSEMENT D'EMPRUNT (1 <sup>er</sup> janvier)												
	IMPOTS SUR LES BENEFICES Année 3 1 <sup>er</sup> janvier												
	INVESTISSEMENTS NOUVEAUX Année 4 (1 <sup>er</sup> janvier)												
	PAIEMENT DES ACHATS (moins la diminution éventuelle du stock final)												
	FRAIS DE PERSONNEL (sur 12 mois)												
	AUTRES FRAIS (sur 12 mois)												
	FRAIS FINANCIERS (à payer fin décembre)												
	REMBOURSEMENTS FACILITES DE CAISSE												
<b>② TOTAL DES DECAISSEMENTS</b>													
<b>SOLDE TRESORERIE DISPONIBLE ① - ② fin de chaque mois</b>													

# TABLEAU DE TRESORERIE

ANAFINECO

PHASE II  
SEQUENCE  
CHOIX I

121 A 150 JOURS	151 A 180 JOURS	181 A 210 JOURS	211 A 240 JOURS	241 A 270 JOURS	271 A 300 JOURS	301 A 330 JOURS	331 A 360 JOURS	RESTE SOMMES de l'année N-1 en ANNÉE N	TOTAUX	INTITULES DES OPERATIONS
										• ECHEANCE Clients & effets à recevoir Année 3 (— des comptes)
										• CAISSE DEBUT ANNEE 4
										• EQUIVALENT RESSOURCES Comptes de régularisation
										• MONTANT DES VENTES ANNEE 4
										• Nouvelle compte client sur commande en cours de fin d'année
										• EMPRUNT NOUVEAU (cf. tableau de financement)
										• FACILITES DE CAISSE
										<b>   TOTAL DISPONIBLE CUMULE</b>
										• ECHEANCE Fournisseurs & effets à payer Année 3 (1 <sup>er</sup> janvier)
										• Compte de régularisation à payer début Année 4
										• REMBOURSEMENT DE CAISSE (1 <sup>er</sup> janvier)
										• IMPOTS SUR LES BENEFICES Année 3 (1 <sup>er</sup> janvier)
										• INVESTISSEMENT NOUVEAU Année 4 (1 <sup>er</sup> janvier)
										• PAIEMENT DES ACHATS — diminution éventuelle du stock
										• FRAIS DE PERSONNE (sur 12 mois)
										• AUTRES FRAIS (sur 12 mois)
										• FRAIS FINANCIERS (à payer fin décembre)
										• REMBOURSEMENTS FACILITES DE CAISSE
										<b>   TOTAL DES DECAISSEMENTS</b>
										① - ② = SITUATION NETTE DE LA CAISSE fin d'année

ANNEXE N°4

GRILLES D'ÉVALUATION - INDIVIDUELLE  
- COLLECTIVE

REPUBLIQUE DU ZAIRE  
DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE

SEMINAIRE ONUDI

GUIDE DE REFLEXION POUR SEANCE BILAN :

1. Avez-vous trouvé certaines séances trop longues ?
2. Avez-vous trouvé certaines séances trop courtes ?
3. Le rythme, la cadence vous paraissent-ils bon ?
4. Auriez-vous aimé approfondir certains sujets ?
5. Estimez-vous avoir profité des différents exercices que vous avez faits ?
6. Idées clés que vous pouvez dégager du stage ?
7. Fait-on trop d'exercices ?
8. Fait-on pas assez d'exercices ?
9. Que pensez-vous de l'animation ?
10. Pensez-vous avoir bien assimilé tout ce qui vous a été dit ?
11. Que pensez-vous des méthodes pédagogiques employées ?  
Avez-vous été surpris ? Vous attendiez-vous à cela ?
12. Avez-vous d'autres observations à formuler ?

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION  
DU SEMINAIRE O.N.U.D.I.

1. Avez-vous trouvé le séminaire :

- intéressant
- très intéressant
- peu intéressant

2. La participation au séminaire vous a-t-elle gênée dans votre travail :

- beaucoup
- un peu
- pas du tout

3. Les objectifs du séminaire vous ont-ils paru :

- confus
- vagues
- clairement définis

4. Les avez-vous acceptés :

- en totalité
- en majeure partie
- en partie moindre

Pourquoi ?

5. Ont-ils été atteints :

- en totalité
- en partie
- pas du tout

6. Les objectifs du séminaire vous ont-ils paru :

- trop ambitieux
- peu ambitieux
- ni l'un ni l'autre

7. L'approche des animateurs vous a-t-elle paru :

- plus pratique que théorique
- plus théorique que pratique
- équilibrée

8. Les thèmes abordés vous ont-ils paru :

- exagérément nombreux
- en nombre insuffisant

Auriez-vous souhaité d'autres thèmes ?

Lesquels ?

9. Le niveau de participation a-t-il été :

- satisfaisant
- pas satisfaisant

Pourquoi ?

10. Que pensez-vous du lieu choisi pour ce séminaire ?

11. Comment avez-vous trouvé la salle et sa disposition interne ?

12. Que pensez-vous :

- de la durée totale du séminaire ?
- du découpage en demi-journées ?

13. Avez-vous des suggestions pour améliorer ce genre de séminaire ?



---

**CEFAGI**

87 - 89, AVENUE KLÉBER  
75784 PARIS CEDEX 16  
Tél. : 727 . 51 49



