07FIN 124 – Gestion de la performance (CR, SIG, bilan et interprétation)

Module : Gestion de la performance

Trimestre : 1 - Volume horaire : 18H - ECTS : 3

Compétences visées

Bloc 4 : Animer des réseaux internationaux et gérer le développement d'un centre de profit ou centre d'affaires international.
[C4.3] Suivre et contrôler les indicateurs de performance en centralisant les données dans un tableau de bord de pilotage de la performance pour évaluer la contribution des centres de profit au développement commercial et à l'atteinte des objectifs du business plan.

Prérequis de cours

Modules de comptabilité générale et comptabilité analytique.

Objectifs pédagogiques

A l'issue de l'enseignement, l'étudiant doit être capable de :

- Comprendre les concepts et les principes fondamentaux de la gestion de la performance.
- Utiliser des outils et des techniques pour mesurer la performance individuelle et organisationnelle.
- Mettre en œuvre des systèmes d'évaluation de la performance efficaces.
- Analyser les résultats de performance et identifier les axes d'amélioration.
- Développer des plans d'action pour améliorer la performance à différents niveaux de l'organisation.

Contenu de formation

Le module de Gestion de la Performance vise à fournir aux étudiants une compréhension approfondie des concepts et des outils nécessaires pour mesurer, analyser et améliorer la performance au sein des organisations. Ce cours aborde les méthodes de gestion de la performance individuelle et organisationnelle, les techniques d'évaluation et de feedback, ainsi que les stratégies d'amélioration continue. Ce module doit faire le lien avec les futures fonctions de commerciaux des étudiants. Il faut sortir d'un cours de finance traditionnel.

Modalités d'évaluation

Bloc 4 :

- 1 note de CC
- Partiel : Ecrit 2H sur semaine dédiée

Attention : ce module vise à faire comprendre aux étudiants comment analyser les grands indicateurs financiers. Il n'est pas demandé d'apprendre par cœur les formules des SIG par exemple.

Chapitre 1 — Comprendre la performance de l'entreprise

1. Définition de la performance

La **performance d'une entreprise** correspond à sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, tout en utilisant efficacement ses ressources.

Elle ne se limite pas aux résultats financiers. On distingue notamment :

- **Performance économique** : capacité à créer de la richesse.
- **Performance financière** : rentabilité, chiffre d'affaires, résultat, trésorerie.
- **Performance commerciale** : ventes, parts de marché, satisfaction et fidélisation des clients.
- **Performance sociale** : motivation, compétences, absentéisme et conditions de travail.
- **Performance environnementale** : réduction des déchets, consommation d'énergie, émissions de CO_2.
- **Performance organisationnelle** : efficacité des processus et qualité de la coordination interne.

2. Efficacité et efficience

Deux notions sont essentielles :

Efficacité = atteindre les objectifs.

Exemple : une entreprise souhaite vendre 10 000 produits et en vend 10 500. Elle est efficace.

Efficience = atteindre les objectifs avec une utilisation optimale des ressources.

Exemple : deux entreprises réalisent le même chiffre d'affaires, mais l'une utilise moins de ressources. Elle est plus efficiente.

3. Les différentes dimensions de la performance

La performance peut être représentée par plusieurs dimensions :

Objectifs → Ressources → Processus → Résultats

L'entreprise doit donc mesurer non seulement les résultats obtenus, mais également la manière dont ces résultats sont obtenus.

Chapitre 2 — Fixer les objectifs et piloter la performance

1. La définition des objectifs

La gestion de la performance commence par la définition d'objectifs clairs.

Une méthode couramment utilisée est la méthode **SMART** :

- **S — Spécifique** : l'objectif doit être précis.
- **M — Mesurable** : il doit pouvoir être quantifié ou évalué.
- **A — Atteignable** : il doit être réalisable.
- **R — Réaliste/Pertinent** : il doit être cohérent avec la stratégie.
- **T — Temporel** : une échéance doit être définie.

Exemple : « Augmenter le chiffre d'affaires de 8 % au cours des 12 prochains mois. »

2. Les objectifs stratégiques et opérationnels

Les objectifs sont généralement organisés en plusieurs niveaux :

Objectifs stratégiques
→ décisions à long terme de la direction.
Objectifs tactiques
→ déclinaison de la stratégie dans les différents services.
Objectifs opérationnels
→ actions concrètes réalisées quotidiennement.

Exemple :

- Stratégie : développer l'activité internationale
- Objectif commercial : entrer sur deux nouveaux marchés
- Objectif opérationnel : obtenir 100 nouveaux clients à l'étranger.

3. Le pilotage de la performance

Piloter consiste à :

1. Fixer des objectifs.
2. Mesurer les résultats.
3. Comparer les résultats aux objectifs.
4. Identifier les écarts.
5. Comprendre les causes.
6. Mettre en place des actions correctives.
7. Mesurer à nouveau les résultats.

Il s'agit donc d'un **processus continu d'amélioration**.

Chapitre 3 - Les indicateurs et le tableau de bord

1. Qu'est-ce qu'un indicateur de performance ?

Un **indicateur clé de performance (KPI — Key Performance Indicator)** est une donnée permettant de mesurer l'évolution d'un objectif ou d'une activité.

Exemples :

Domaine	Indicateur
Finance	Chiffre d'affaires
Finance	Marge
Finance	Rentabilité
Commercial	Nombre de ventes
Commercial	Taux de fidélisation
Client	Satisfaction client
Production	Productivité
RH	Taux d'absentéisme
Qualité	Taux de défaut
Environnement	Émissions de CO_2

2. Les indicateurs financiers

Quelques indicateurs importants :

Chiffre d'affaires : CA = Prix de vente × Quantités vendues
Résultat : Résultat = Produits – Charges
Marge : Marge = Chiffre d'affaires − Coûts associés
Rentabilité : Elle permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer un résultat par rapport aux ressources engagées.

3. Le tableau de bord

Le **tableau de bord** rassemble les principaux indicateurs nécessaires au pilotage de l'entreprise. Il permet au manager de répondre à trois questions :

- **Où en sommes-nous ?**
- **Quels sont les écarts par rapport aux objectifs ?**
- **Quelles actions devons-nous entreprendre ?**

Un bon tableau de bord doit être **simple, pertinent, régulièrement actualisé et orienté vers l'action**.

Chapitre 4 - Analyser les écarts et améliorer la performance

1. L'analyse des écarts

Un écart correspond à la différence entre une situation prévue et une situation réelle.

Écart = Réalisation – Prévision

Exemple : Objectif de chiffre d'affaires : **1 000 000 €** - Chiffre d'affaires réel : **920 000 €**

Écart = 920 000 – 1 000 000 = **–80 000 €**

L'entreprise doit ensuite chercher **pourquoi** cet écart existe.

2. Les principales causes d'un écart

Un écart peut provenir :

- D'une baisse des ventes ;
- D'une augmentation des coûts ;
- D'une baisse de productivité ;
- D'un problème de qualité ;
- D'un changement de comportement des clients ;
- D'une mauvaise organisation ;
- D'un changement de réglementation ;
- De facteurs économiques externes.

3. Les actions correctives

Après avoir identifié les causes, l'entreprise peut agir sur :

- Les processus ; les coûts ; les ressources humaines ;
- La production ; la politique commerciale ;
- La qualité ; l'organisation.

Le principe est celui de l'**amélioration continue** :

Mesurer → Analyser → Corriger → Mesurer à nouveau

4. La méthode PDCA

La méthode **PDCA** constitue un outil classique d'amélioration continue :

- **Plan** : planifier l'action.
- **Do** : mettre en œuvre.
- **Check** : contrôler les résultats.
- **Act** : corriger et standardiser.

Chapitre 5 : Le bilan

1) Définition

Le bilan est un tableau, qui a une date donnée, représente la situation patrimoniale d'une entreprise.

A gauche, l'actif (les emplois, ce que possède l'entreprise)

Et à droite, le passif (les ressources, ce que doit l'entreprise).

Les ressources de l'entreprise, qu'elles soient internes (capital) ou externes (dettes), sont utilisées par l'entreprise pour l'achat de biens (matériel de transport, dépôt en banque, en caisse, achat de stocks etc..), ces ressources sont donc transformées et correspondent à des emplois.

En résumé le total des ressources sera toujours égal au total des emplois.

2) Présentation du bilan

Bilan au 31/12/N

ACTIF	VB	A&D	VNC	N-1	PASSIF	N	N-1
ACTIF IMMOBILISE					**CAPITAUX PROPRES**		
Immobilisations incorporelles					Capital social		
Immobilisations corporelles	**20 000**	**20 000**	**0**		Réserves		
Immobilisations financières					Résultat (N)		
TOTAL ACTIF IMMOBILISE					**TOTAL CAPITAUX PROPRES**		
ACTIF CIRCULANT					**DETTES**		
Stocks et en-cours					Dettes financières (emprunts)		
Créances clients					Dettes fournisseurs		
Disponibilités (Banque et caisse)					Dettes fiscales et sociales		
TOTAL ACTIF CIRCULANT					**TOTAL DETTES**		
TOTAL ACTIF					**TOTAL PASSIF**		

Dotations aux amortissements pour la 1ère année sachant que la durée d'utilisation est de 5 ans.

20 000/5 = 4 000

A&D : Amortissements et Dépréciations
VNC : Valeur nette comptable
VB : Valeur Brute (ou le coût d'acquisition)

Chapitre 6 : L'Amortissement des immobilisations

Les immobilisations sont utilisées par l'entreprise pour son activité.

Certaines d'entre elles vont faire l'objet d'un amortissement à la clôture de chaque exercice comptable. Selon le PCG, il s'agit de celles dont l'utilisation est déterminable, c'est-à-dire lorsque l'usage attendu de l'actif est limité dans le temps.

L'objet de cet amortissement est de traduire le « rythme de consommation des avantages économiques attendus de l'actif ».

1) Définition

L'amortissement d'un actif est la répartition systématique de son montant amortissable en fonction de son utilisation.

L'amortissement constate l'utilisation de l'actif et se mesure par la consommation des avantages économiques attendus.

Evaluation comptable de la perte de valeur d'un actif

2) La base amortissable

Le Plan Comptable Général définit la base amortissable comme la valeur brute de l'actif sous déduction de sa valeur résiduelle. Cette dernière étant constituée par le montant net de coûts de sortie attendus, que l'entreprise obtiendrait de la cession de l'actif sur le marché à la fin de son utilisation.

Exemple : Une entreprise de location achète des biens pour les louer. Il est convenu, dès l'origine et par contrat, que les biens seront revendus d'occasion à un revendeur spécialisé. Le prix de revente est égal à 20 % de la valeur d'origine. Des coûts de sortie, estimés à 15 % du prix de revente, seront supportés par l'entreprise. Sachant que la valeur d'origine est de 15 000 €, calculez la base amortissable. **Réponse : 12 450 €**

3) Le mode d'amortissement et la durée d'utilisation

Le mode d'amortissement le plus utilisé est le mode d'amortissement linéaire. Le mode d'amortissement doit permettre de traduire au mieux le rythme de consommation des avantages économiques.

Cette consommation peut être exprimée en unités d'œuvre physiques ou techniques (nombre de kilomètres, nombre d'heure d'utilisation, nombre de pièces fabriquées…). L'utilisation se réfère à l'entreprise et pas (en principe) à des usages professionnels ni à des critères fiscaux, comme par le passé. La durée d'utilisation est propre à chaque entreprise.

4) Le point de départ de l'amortissement

Le point de départ correspond généralement à la date de mise en service de l'actif. Cette règle prévaut quelles que soient les modalités d'amortissement retenues.

5) Le plan d'amortissement

Le plan d'amortissement est défini à la date d'entrée du bien dans l'entreprise. Il regroupe l'ensemble des éléments suivants :

- La base amortissable ;
- Les modalités d'amortissement ;
- Les dotations à pratiquer sur la durée d'amortissement
- Le cumul des amortissements pratiqués ;
- La valeur nette comptable.

Ce plan n'est pas intangible. En effet, des modifications peuvent être apportées dans certaines situations. (Changement d'utilisation, dépréciation).

Application

Immobilisation : véhicule utilitaire d'une valeur de 14 000 € (HT) ;

Date de mise en service : le 20 avril N ;

Durée d'utilisation : 5 ans ; Unité d'œuvre : km parcourus (10 000 km la 1ère année, 20 000 la suivante et 30 000 km pour les trois dernières années)

Présentez le plan d'amortissement

Le nombre total de kilomètres parcourus est 120 000. Pour calculer la dotation de l'année, on fera le rapport du nombre de kilomètre parcourus dans l'année sur le total.

ANNEE	BASE	TAUX	DOTATIONS	CUMUL	VNC
N	14 000	10 000/120 000	1 167	1 167	12 833
N+1	14 000	20 000/120 000	2 333	3 500	10 500
N+2	14 000	30 000/120 000	3 500	7 000	7 000
N+3	14 000	30 000/120 000	3 500	10 500	3 500
N+4	14 000	30 000/120 000	3 500	14 000	0

Chapitre 7 : Le compte de résultat

1) Définition

Le compte de résultat de l'exercice est un document comptable qui, pour une période déterminée, dégage le solde tiré de l'enregistrement des mouvements constatant les charges (dépenses) et les produits (recettes). Ce solde sera un bénéfice ou une perte réalisé pendant l'exercice.

2) Présentation

En première approximation, il se présente de la façon suivante :

- A droite, les productions enregistrées au cours de la période, LES PRODUITS
- A gauche, les consommations enregistrées au cours de la période, LES CHARGES
    - d'une part, les consommations courantes de la période ;
    - d'autre part, les consommations des moyens de production.

Dans la pratique, les productions ne sont jamais égales aux consommations. Il y a toujours un déséquilibre plus ou moins important entre ces deux termes. C'est la notion de résultat. Si les productions sont supérieures aux consommations, le résultat de la période est bénéficiaire. Si les consommations sont supérieures aux productions, le résultat de la période est déficitaire.

Présentation n°1

CHARGES	PRODUITS
Valeurs des consommations effectuées au cours de la période	Valeurs des productions réalisées au cours de la période
Consommation des moyens de production	
Résultat (bénéfice)	

Présentation n°2

CHARGES	PRODUITS
Valeurs des consommations effectuées au cours de la période	Valeurs des productions réalisées au cours de la période
Consommation des moyens de production. (dotation aux amortissements et aux provisions)	Résultat déficitaire

Présentation n°3

CHARGES	PRODUITS
Charges d'exploitation	Produits d'exploitation
Achats marchandises	**Vente de marchandise**
Variation de stock de marchandise	**Production vendue**
Achats d'approvisionnement stockable	**Production stockée (variation de stock)**
Variation de stock MP	**Production immobilisée**
Services extérieurs et autres (frais généraux)	**Subvention d'exploitation**
Impôts et taxes	**Autres produits de gestion courante**
Charges de personnel	
Autres charges de gestion courante	
Dotation aux amortissements et provisions	**Reprise sur amortissements et provisions**
Charges financières	Produits financiers
Agios	
Intérêts sur emprunts	
Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels
Résultat (bénéfice)	Résultat (perte)

3) Le compte de résultat prévisionnel

L'étude de marché permet au chef d'entreprise d'estimer la part de marché qu'il peut viser, ses objectifs de vente, c'est-à-dire son chiffre d'affaires prévisionnel.

Il faut ensuite déterminer les dépenses professionnelles prévisionnelles à couvrir pour réaliser ce chiffre d'affaires. L'ensemble de ces deux éléments (chiffre d'affaires prévisionnel, dépenses prévisionnelles) constituent le compte de résultat prévisionnel. En général, il est établi pour les premières années d'activité.

4) Incidence des stocks sur le résultat

Cas des stocks de marchandises ou d'approvisionnement « stockable » (MP)

Variation de stock = stock initial – stock final

On effectue la différence entre le stock initial et le stock final. Si le stock diminue, cela signifie que l'on a vendu plus que ce qu'on a acheté. La variation de stock s'ajoute donc aux achats de l'année et inversement.

Exemple : SI = 2600 € ; SF = 2200 €

Incidence sur le résultat : Variation de stock = 400 €. Variation positive ; la variation s'ajoute aux achats d'approvisionnements stockables. Cette variation s'inscrit du côté des charges

Cas des stocks de produits finis

Variation de stock = stock final – stock initial

On effectue la différence entre le stock final et le stock initial. Si le stock diminue, cela signifie que l'on a vendu plus que produit. La variation est négative. L'entreprise diminue son stock de produits finis.

Exemple : SI = 5000 € ; SF = 7000 €

Incidence sur le résultat : Variation de stock = 2000 €. Variation positive ; la variation s'ajoute aux productions vendues. Cette variation s'inscrit du côté des produits

Chapitre 8 : Les SIG et la CAF

Les Soldes Intermédiaires de Gestion et la Capacité d'autofinancement

Le résultat de l'exercice est obtenu en formant la différence entre **tous les produits et toutes les charges de l'exercice**. Pour mieux comprendre la formation du résultat de l'exercice, il est utile de calculer les différences partielles entre certains produits et certaines charges. La présentation classique du **compte résultat** répond en partie à ce besoin en faisant apparaître le résultat de l'exercice comme le cumul de trois résultats partiels.

- **Le résultat d'exploitation**
- **Le résultat financier**
- **Le résultat exceptionnel**

Le PCG (**PLAN COMPTABLE GENERAL**) a prévu une généralisation de cette méthode d'analyse en définissant une suite de différence (ou soldes) entre des produits et des charges : ce sont les soldes intermédiaires de gestion (SIG).

1) La marge commerciale (MC)

Les ressources d'exploitation des entreprises commerciales proviennent essentiellement de l'excédent des ventes de marchandises sur le coût d'achat des marchandises vendues, c'est-à-dire de sa marge commerciale.

MC = vente de marchandises – (achats de marchandises + ou – variation de stock de marchandises)

2) La production de l'exercice (PE)

La notion de production de l'exercice est réservée **aux entreprises ayant une activité de fabrication ou de transformation** de biens et de services.

PE = **production vendue** + variation stock PF (production stockée) + production immobilisée

- dans les entreprises exerçant à la fois une activité industrielle et une activité commerciale, on détermine une production pour ce qui concerne l'activité industriel et une marge commerciale pour ce qui relève de l'activité commerciale.
- **La production n'est pas valorisée de façon homogène :** la production vendue est évaluées aux prix de vente tandis que la production stockée et la production immobilisée sont valorisées au coût de production.

3) La valeur ajoutée (VA)

VA = (Marge commerciale + PE) – les achats* – les charges externes et autres (**ou frais généraux)**

*sauf les achats de marchandises + ou – variation de stock de marchandises

Signification économique de la VA

La valeur ajoutée mesure la contribution que l'entreprise et son personnel apportent à l'économie du pays.

L'entreprise produit des biens et des services mais elle consomme une partie de la production des autres entreprises. Seule la différence entre cette production et cette consommation accroît la valeur de la production nationale.

La VA est bon indicateur du poids économique de l'entreprise. Elle permet à la fois de classer les entreprises selon un critère de taille et d'apprécier le développement ou la régression de l'activité de l'entreprise. Comparée aux moyens mis en œuvre, la VA rend compte de l'efficacité de ces moyens de production (personnel, équipements). **Cette création de richesse** sera distribuée et rémunérera ceux qui ont contribué à sa création :

- **Les apporteurs de travail (salariés, chef d'entreprise) ;**
- **Les apporteurs de capital (associés, banque, investissements).**

4) l'excédent brut d'exploitation (EBE) – EBITDA (earning before interest Taxes Depreciation and Amortization)

EBE = VALEUR AJOUTEE + **subvention d'exploitation** – (impôts et taxes + **charges de personnel)**

Dans le cas, ou ce sont les charges qui excéderaient les produits, on parlerait d'une insuffisance brute d'exploitation.

Signification économique de l'EBE

L'EBE est un bon indicateur des performances industrielles et commerciales de l'entreprise car il est calculé indépendamment du système d'amortissement (linéaire ou dégressif) et de la **réglementation fiscale relative aux amortissements** ; il est indépendant de la manière dont l'entreprise est financée (par capitaux propres ou par emprunts) puisque l'EBE est déterminé avant déduction des charges financières. Il est aussi indépendant des produits et des charges à caractère exceptionnel.

5) Le résultat d'exploitation (REX)

REX = EBE + autres produits + reprises sur amortissement – (autres charges + **DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS)**

A RETENIR : REX = EBE – DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

Il mesure les performances industrielles et commerciales. Comme l'EBE, il est indépendant du mode de financement.

6) Le résultat courant avant impôts (RCAI)

RCAI = RESULTAT D'EXPLOITATION + produits financiers – charges financières

Pour obtenir le résultat courant avant impôts, on ajoute au résultat d'exploitation les produits financiers et on retire les charges financières. Il résulte des opérations ordinaires d'exploitations et de financement.

7) Le résultat exceptionnel

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles

Ce solde se calcule indépendamment des autres SIG

8) Le résultat de l'exercice

Résultat de l'exercice = RCAI + résultat exceptionnel – (Impôts sur les sociétés + participation des salariés)

Pour obtenir le résultat de l'exercice, il suffit :

- **De cumuler le RCAI et le résultat exceptionnel**
- De soustraire du total obtenu, **les impôts sur les bénéfices et la participation des salariés aux résultats.**

9) La capacité d'autofinancement (la CAF)

La capacité d'autofinancement représente l'ensemble des ressources qui restent à disposition de l'entreprise pour assurer le financement de son « maintien » et de sa croissance. Elle devra permettre de :

- rembourser les emprunts en cours (capital)
- renouveler les anciens investissements
- acquérir de nouveaux investissements
- augmenter les ressources en capital (fonds propres) de l'entreprise.

La CAF est aussi connue sous d'autres dénominations :

- **cash-flow, expression américaine pouvant se traduire par flux de trésorerie ;**
- marge brute d'autofinancement (MBA), expression qui avait été retenue pour traduire « cash-flow » avant que le PCG n'ait adopté la dénomination de capacité d'autofinancement.

CAF = résultat de l'exercice + DAP - RAP

Chapitre 9 : Le seuil de rentabilité

Le PCG classe les charges d'après leur nature. On distingue les **charges d'exploitation**, les **charges financières** et les **charges exceptionnelles**. Le classement est simple, mais il est insuffisant pour une analyse de gestion. En effet, il ne tient pas compte du fait que certaines charges sont fonction du niveau d'activité de l'entreprise alors que d'autres en sont indépendantes. Les charges fonction du niveau d'activité sont appelées **charges variables ou opérationnelles**. Les autres **charges fixes ou de structure.**

1) Les charges variables ou charges opérationnelles

Les charges variables voient leur montant directement influencé par le niveau d'activité de l'entreprise. Elles sont considérées comme approximativement proportionnelles à ce niveau d'activité.

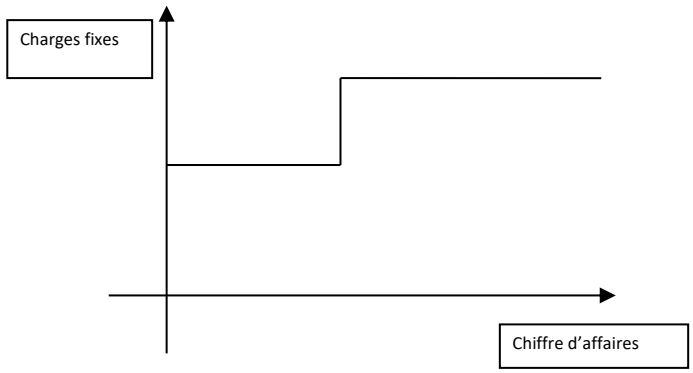
Exemples : la consommation d'énergie électrique est proportionnelle au nombre d'heures de fonctionnement des machines. Les frais de transport sont proportionnels au montant des ventes. Dans le commerce, c'est le montant du chiffre d'affaires qui définit le volume global d'activité.

2) Les charges fixes ou de structure

Comme leur nom l'indique, elles dépendent de la structure (importance) de l'entreprise et non du niveau de son activité.

Exemples : la prime d'assurance, la location de compteurs à EDF, les salaires du personnel stable, les impôts fonciers, etc.….

Ces charges sont fixes pour une structure donnée. Les charges de structure augmentent en principe par paliers. A chaque accroissement des charges fixes correspond souvent un investissement nouveau.



Dans un commerce d'importance moyenne existe un service comptable géré par une personne dont la rémunération constitue une charge fixe. Si le chiffre d'affaires triple, un poste d'adjoint devient nécessaire, et alors les charges fixes augmentent.

3) Calcul du seuil de rentabilité

a) Généralités

Le seuil de rentabilité, appelé encore point mort ou **chiffre d'affaires critique** d'une entreprise est la valeur minimale du chiffre d'affaires à partir de laquelle l'exploitation est rentable. En d'autres termes, le SR, c'est le CA que l'entreprise doit réaliser pour couvrir la totalité de ses charges et pour lequel elle ne dégage ni bénéfice, ni perte. Il est évident, que le CR constitue un outil précieux pour mener à la détermination du SR. Son utilité s'inscrit dans les domaines suivants :

- recherche du niveau minimal d'activité au-dessous duquel l'entreprise ne doit pas descendre
- suivre l'évolution du chiffre d'affaires et des charges variables correspondantes
- analyse de la rentabilité spécifique aux prestations réalisées ou à la vente de PF.

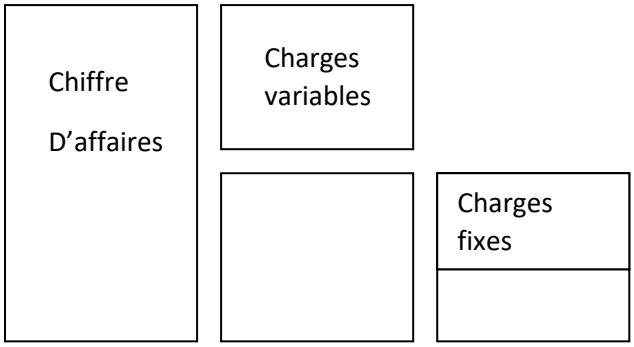
Deux informations président le calcul du point mort :

- le taux de marge sur coût variable (MCV/CA)
- le montant des charges fixes

SR = CF/ taux de MCV

D'une manière générale, on peut écrire l'égalité suivante :

CHIFFRE D'AFFAIRES – CHARGES VARIABLES – CHARGES FIXES = BENEFICE



Si on examine ce schéma, on constate que le bénéfice apparaît dès que la marge sur coût variable couvre les charges fixes, celles-ci ne dépendant pas directement du niveau de l'activité de l'entreprise. Lorsque la MCV est égale au CF, l'entreprise ne réalise ni perte, ni bénéfice.

Il est également intéressant de connaître la date à laquelle le seuil de rentabilité sera atteint. Plus le temps à couvrir les charges est long, plus la situation de l'entreprise est fragile. Cette information détermine la capacité de l'entreprise à générer du bénéfice.

Date = SR / CA (HT) * 360

b) Exemples

Dans une entreprise, on prévoit :

- **un chiffre d'affaires annuel hors taxe de** **800 000 €**
- **des charges variables s'élevant à** **456 000 €**
- **et des charges fixes se montant à** **210 000 €**

COMPTE DE RESULTAT DIFFERENTIEL

Chiffre d'affaires	**800 000**	**100 %**
Charges variables	**456 000**	
Marge sur coût variable	**344 000**	**43 %**
Charges fixes	**210 000**	
Bénéfice	**134 000**	

Calcul de la marge sur coût variable

MCV = CA – CV = 800 000 – 456 000 = 344 000 €

Calcul du taux de marge sur coût variable

Taux de MCV = MCV / CA * 100

Taux de MCV = 344 000 / 800 000 *100 = 43 % = 0,43

Calcul du SR

Nous avons vu par définition que le seuil de rentabilité est atteint lorsque la marge sur coût variable est égale au frais fixes. Dans notre exemple, l'égalité suivante doit être vérifiée.

43 % du chiffre d'affaires critique = 210 000

SR = CF / taux de MCV

SR = 210 000 / 0,43 = 488 372 €

On peut également retrouver le point mort graphiquement. Il faut représenter la droite des CF : y = 210 000 et la droite de MCV : y = 0,43x.

4) Utilité du calcul du seuil de rentabilité

a) Recherche du niveau minimal d'activité

Le chef d'entreprise a besoin de connaître le niveau d'activité pour lequel un résultat positif d'exploitation commence à apparaître. Lorsque le SR est dépassé, il peut déterminer sa **marge de sécurité (CA – CAC),** son **indice de sécurité (MS/CA)** et évaluer son bénéfice prévisionnel.

Calcul de la marge de sécurité = CA – SR = 800 000 – 488 372 = 311 628 €
Calcul de l'indice de sécurité = MS/CA * 100 = 311 628/800 000 * 100 = 38,95 %

b) Prévision de résultat

Il s'agit là du principal intérêt de l'analyse de variabilité sans laquelle les prévisions de gestion ne peuvent être chiffrées. Le résultat d'exploitation correspond à un chiffre d'affaires donné.

c) Le levier opérationnel

D'un point de vue prévisionnel, il est intéressant de déterminer l'incidence sur le résultat d'une variation du niveau d'activité (variations en valeurs relatives). On appelle levier opérationnel le rapport de la variation du résultat à la variation de volume ou de niveau d'activité. Le levier opérationnel représente donc **l'élasticité** du résultat par rapport à cette variation de volume.

d) Le seuil de rentabilité et la gestion

L'analyse de variabilité permet :

- Tout au long d'un exercice, de suivre l'évolution des ventes cumulées, des charges variables correspondantes, du résultat net **(l'entreprise a intérêt à atteindre son SR le plus tôt possible).**
- De déterminer l'origine principale de la variation du résultat net : variation des ventes (Prix unitaire ou Quantité) ou variation des charges.
- De se rendre compte, de l'incidence en valeur absolue, sur la rentabilité de l'exploitation (variation CF, variation du taux de MCV)

e) Les points morts multiples

Les charges de structure ne peuvent être considérées comme fixes que dans certaines limites du niveau d'activité. Lorsque le niveau d'activité varie hors de ces limites, les charges fixes varient elles-mêmes par palier. Ces modifications des charges de structure peuvent entraîner l'apparition de plusieurs points morts successifs.

Chapitre 10 : Les ratios

Un ratio est un rapport entre deux grandeurs caractéristiques de la situation financière ou de l'activité de l'entreprise. Il peut s'exprimer en pourcentage. L'analyse des ratios va confirmer et compléter les conclusions, déjà tirées de l'étude du compte de résultat (les SIG) et du bilan. Dans une petite entreprise, seuls certains ratios significatifs sont véritablement utiles. Un ratio isolé n'est pas suffisant. Les ratios doivent être utilisés pour comparer la situation actuelle de l'entreprise avec :

- Soit la situation actuelle d'autres entreprises du même secteur d'activité
- Soit les situations passées de la même entreprise

1) Les ratios de structure financière

a) Définition

Un ratio de structure financière est un rapport entre deux grandeurs du bilan.

b) Le financement des emplois stables

Les emplois stables doivent être financés par des ressources stables. En effet, les emplois stables sont essentiellement composés de biens durables. Les profits suffisants pour rembourser leur prix d'acquisition ne sont dégagés qu'en plusieurs années. Leur financement doit donc être assuré par des ressources qui ne sont elles-mêmes remboursables qu'après plusieurs années (cas des emprunts) ou qu'on n'est pas tenu de rembourser (capitaux propres).

R : Couverture des capitaux investis = Ressources stables/ (Emplois stables + BFRE)

c) L'indépendance financière

La Centrale des bilans définit l'endettement comme égal aux dettes financières augmentées des soldes créditeurs de banques (y compris les effets escomptés non échus et les créances cédées).Un trop fort endettement est dangereux. En effet, l'endettement s'accompagne de dépenses annuelles fixes (amortissement des emprunts et intérêts). En cas de détérioration de la conjoncture, l'entreprise risque d'être dans l'incapacité d'assurer le service de sa dette.

Les ressources apportées par les capitaux propres n'ont pas cet inconvénient. Il n'y a pas à les rembourser et le versement des dividendes est facultatif. Si le taux d'endettement est supérieur à 100 %, l'entreprise a plus de dettes que de ressources propres.

R : Taux d'endettement = Endettement / ressources propres

2) Les ratios de rotation

a) Définition

Les ratios de rotation expliquent l'évolution du BFRE. Le BFR d'exploitation est fonction du chiffre d'affaires. Normalement, si la durée des décalages entre les ventes, les achats et les paiements correspondants, reste constante, le BFRE reste sensiblement proportionnel au chiffre d'affaires.

R : poids du BFRE = BFRE/CA

Tout accroissement de ce ratio témoigne :

- Soit d'un accroissement des décalages de l'actif circulant (stocks et créances) ;
- Soit d'une réduction des décalages du passif (dettes circulantes)

Les délais de rotation sont formés par le rapport d'un « stock » et d'un flux. En effet, les délais de rotation sont obtenus en formant le rapport entre :

- Un poste du BFRE (stock, créance ou dette) ;
- Et un flux d'achat ou de vente.

Le poste du numérateur est une image instantanée indépendante du temps. Le flux du dénominateur n'est défini que si on précise la période de temps (généralement l'année) pendant laquelle il s'est écoulé. Les délais de rotation sont exprimés en une unité de temps (généralement le jour). Il est nécessaire de convertir la période du flux dans l'unité de temps exprimant le délai.

b) Le délai de rotation des stocks

R_1 : Rotation stocks marchandises ou MP = (Stocks moyens / coût annuel des achats) *360

R_2 : Rotation stocks PF = (Stocks moyens / coût annuel de production) *360

Les stocks figurant au numérateur sont égaux à la moyenne des stocks observés à l'ouverture et à la clôture de l'exercice. Le numérateur et le dénominateur du ratio doivent être évalués de façon homogène. Les stocks sont évalués au coût d'achat (comprenant les frais d'achats), au coût de production (comprenant les charges directes et indirectes de production) s'il s'agit de stocks de PF.

c) Le délai de rotation des clients

R : Rotation de crédit-clients = ((CC et comptes rattachés + EENE) / CA TTC) * 360

On peut prendre le poste « créance client du bilan de clôture », mais il est préférable d'inscrire au numérateur la moyenne des créances et des effets observés à l'ouverture et à la clôture de l'exercice. Le ratio mesure la durée moyenne du crédit consenti aux clients. Il faut faire attention, car les créances sont TTC dans le bilan et le CA hors taxe dans le compte de résultat. On calcule donc les ventes TTC en laissant les créances telles quelles.

d) Le délai de rotation des fournisseurs

R : Rotation des fournisseurs = (dettes FRS(1) / (achats TTC + services extérieurs TTC)) * 360

Les règles observées, concernant la TVA, pour le calcul de ce ratio sont analogues à celles indiquées à propos du ratio de crédit-clients.

(1) En réalité « dettes FRS et comptes rattachés ». C'est donc généralement la totalité des consommations en provenance des tiers qui doit être comparée aux dettes FRS. Par contre, les fournisseurs d'immobilisations sont exclus du ratio.

3) La liquidité et la solvabilité

La liquidité du bilan écarte le risque de faillite. La liquidité du bilan se définit par le fait que les actifs à moins d'un an sont supérieurs aux dettes à moins d'un an. La liquidité du bilan fait présumer que la vente progressive des stocks et l'encaissement des créances permettra de payer les dettes dans les semaines ou les mois à venir. Le risque de faillite est faible à court terme.

La trésorerie due aux opérations d'exploitation, c'est le sang de l'entreprise. La panne de trésorerie, c'est l'infarctus, l'arrêt du cœur. La trésorerie due aux opérations de bilan, c'est l'huile du moteur d'une voiture. Le manque d'huile entraîne le coulage des bielles. Quelle que soit la puissance de la voiture ou la santé du corps, le manque de trésorerie, c'est la cessation de paiement à plus ou moins longue échéance, ce qui peut entraîner la liquidation et la mort de l'entreprise.

La trésorerie est un fluide au même titre que l'air comprimé, l'eau ou l'électricité. L'importance de leur consommation n'indique pas la santé de l'entreprise, mais l'entreprise ne peut vivre sans ces fluides. Il en est de même de « l'argent » qui rentre, qui sort ou qui est en caisse ou à la banque.

Il ne faut pas confondre :

- La liquidité des actifs : possibilité de les échanger rapidement contre de la monnaie ;
- Et la liquidité du bilan : résultat d'une comparaison entre les actifs liquides et le passif exigible.

a) La solvabilité de l'entreprise

R : La solvabilité = Actif total (actif réel) / Capitaux étrangers (total des dettes)

La solvabilité se définit dans la perspective d'une liquidation de l'ensemble de l'entreprise, notamment si elle se trouve en cessation de paiement par suite d'un manque de liquidité du bilan. L'entreprise est solvable dans la mesure où l'actif réel est suffisant pour permettre de payer toutes les dettes.

b) Ratios de liquidité

R : Ratio de liquidité générale = Actif à moins d'un an/ Dettes à moins d'un an

Les banques exigent habituellement que ce ratio soit supérieur à 1, ce qui signifie que le fonds de roulement financier est positif.

R : Ratio de liquidité immédiate = disponibilité / dettes à moins d'un an

Ce ratio ne comprend au numérateur que les disponibilités (y compris les VMP). Leur liquidité est parfaite. Actuellement, les entreprises utilisent largement les possibilités du découvert bancaire pour assurer leur trésorerie. On tend donc à renoncer au calcul de ce ratio.

4) Les ratios liés aux marges et résultats

L'évolution de l'activité est mesurée par le taux de variation d'un indicateur d'activité. Traditionnellement, cet indicateur est le chiffre d'affaire (HT).

R : Taux de variation du chiffre d'affaires = (CA n – CA n-1) / CA n-1

On peut remplacer le chiffre d'affaires par la valeur ajoutée. On obtient ainsi un indicateur plus approprié pour mesurer l'augmentation ou la baisse, de la création de « richesse économique ».

a) La profitabilité

L'étude de la profitabilité met en relation une marge ou un profit avec le niveau d'activité (mesuré par le chiffre d'affaires). Le résultat constitue le résumé des performances globales de l'entreprise. Il entre dans le calcul du taux de marge bénéficiaire.

R : Taux de marge bénéficiaire = résultat de l'exercice / CA HT

On peut préférer l'EBE pour mesurer la profitabilité car il est indépendant de la politique de financement et de la réglementation fiscale. Il mesure bien les performances industrielles et commerciales de l'entreprise.

R : Taux de « marge brute » d'exploitation = EBE / CA HT

Dans les entreprises commerciales, la marge commerciale est le premier indicateur des performances.

R : Taux de marge commerciale = Marge commerciale / Ventes de marchandises

b) La répartition de la VA

On calcule la répartition de la VA entre les parties prenantes :

- Le personnel — Charges de personnel / VA
- L'Etat — (IS + Impôts et taxes) / VA
- Les associés — (Dividendes + Intérêts des CCA) / VA
- Les prêteurs — Intérêts des dettes / VA
- L'entreprise — Autofinancement / VA

c) La rentabilité de l'entreprise ou rentabilité financière

La rentabilité se définit comme le rapport entre un profit et les moyens en capitaux ayant permis de l'obtenir.

R : Taux de rentabilité des CP = Résultat de l'exercice / Capitaux propres

Cependant, ce taux de rentabilité risque d'être biaisé par les résultats exceptionnels (exemple d'une plus-value de cession qui ne se reproduira pas à l'avenir). Aussi, on peut préférer mesurer la rentabilité des CP à partir du RCAI.

R : Taux de rentabilité des CP = RCAI / CP

d) La rentabilité économique

La rentabilité économique exprime la rentabilité moyenne de l'ensemble des CI dans l'entreprise, que ces capitaux soient des capitaux propres ou des capitaux empruntés. Elle intéresse surtout les prêteurs car elle conditionne la capacité de remboursement de l'entreprise. Traditionnellement, on calcule ce ratio en mettant au numérateur la somme du résultat (rémunération des CP) et des intérêts des dettes financières (rémunération des capitaux empruntés). Le dénominateur rassemble toutes les ressources stables.

R : Rentabilité économique = (RCAI + intérêts) / (Capitaux propres + dettes financières)

Cependant, ce ratio est influencé par les charges calculées (DAP) dont le montant répond souvent à des considérations plus fiscales qu'économiques. Aussi, préfère-t-on actuellement mesurer la rentabilité économique au moyen de l'EBE.

R : Rentabilité économique = EBE / Ressources stables

Chapitre 11 : Le plan de financement

La création et le fonctionnement d'une entreprise génèrent des besoins de financement, besoins qui doivent être financés sainement.

1) Les besoins de financement

Il existe essentiellement deux catégories de besoin de financement. Ceux liés aux investissements de l'entreprise et ceux liés à l'exploitation de l'entreprise.

Lorsqu'il s'agit de d'investissements, il faut financer d'une part l'acquisition de cet investissement, et d'autre part les dépenses accessoires de ce même investissement (par exemple : les frais de transport, les frais d'installation, etc…..).

Concernant les besoins liés à l'exploitation, on distingue essentiellement le besoin en fonds de roulement (BFR) et les besoins en trésorerie liés à des « accidents de parcours ».

On peut rappeler que le BFR est un besoin permanent dû au cycle d'exploitation ainsi qu'aux décalages créés par les délais de paiement (crédits client ; dettes fournisseurs). Quant aux « accidents de parcours » cela signifie que l'entreprise peut connaître à un moment ou à un autre, un manque de trésorerie. Par exemple lors d'une grosse réparation d'une machine en panne ou lorsque qu'une grosse commande n'a pas été payée.

2) Les moyens de financement

Ils sont constitués par les apports personnels ou le capital social, la capacité d'autofinancement, les emprunts et les primes.

- Les apports personnels ou le capital social
    - On parle d'apport personnel, lorsqu'il s'agit d'un chef d'entreprise individuelle
    - On parle de capital social, lorsqu'il s'agit d'une société (SARL, SA….)

- La capacité d'autofinancement

    CAF = Résultat net + DAP (charges non décaissables)*

    *On peut calculer la CAF à partir de l'EBE. Par ailleurs, pour les entreprises individuelles, on retranchera aussi au RN les prélèvements personnels

- Les emprunts ou l'endettement
    - Emprunts auprès du groupe ou des associés
    - Emprunts auprès des établissements de crédit
    - Emprunts obligataires
    - Crédit-bail

- Les primes ou subventions

Le plan de financement est un document prévisionnel faisant apparaître dans un tableau les besoins et les ressources de financement. On peut distinguer deux cas. Le 1er est celui de l'entreprise qui se créé et le 2ème est celui de l'entreprise qui existe déjà.

Chapitre 12- Le management global de la performance

1. Une performance multidimensionnelle

Aujourd'hui, une entreprise ne peut pas être pilotée uniquement avec des indicateurs financiers. Il faut également prendre en compte :

Finance + Clients + Processus + Ressources humaines + Innovation + Environnement

Une entreprise peut, par exemple, augmenter son chiffre d'affaires tout en rencontrant une dégradation de la satisfaction client ou une hausse du turnover.

2. Le Balanced Scorecard

Le **Balanced Scorecard**, ou **tableau de bord prospectif**, permet de suivre la performance selon plusieurs perspectives :

1. **Perspective financière**
   - Rentabilité ;
   - Chiffre d'affaires ;
   - Coûts.
2. **Perspective clients**
   - Satisfaction ;
   - Fidélisation ;
   - Acquisition de nouveaux clients.
3. **Perspective processus internes**
   - Qualité ;
   - Productivité ;
   - Délais ;
   - Efficacité des processus.
4. **Perspective apprentissage et développement**
   - Compétences ;
   - Formation ;

L'intérêt est de relier les **objectifs stratégiques** aux **indicateurs de performance**.

3. Le rôle du manager

Le manager joue un rôle central dans la gestion de la performance. Il doit :

- Communiquer les objectifs ;
- Mobiliser les équipes ;
- Suivre les résultats ;
- analyser les écarts ;
- Accompagner les collaborateurs ;
- prendre des décisions ;
- Favoriser l'amélioration continue.

4. Synthèse générale

La gestion de la performance peut être résumée ainsi :

1. Définir la stratégie
↓
2. Fixer des objectifs
↓
3. Choisir des indicateurs
↓
4. Mesurer les résultats
↓
5. Analyser les écarts
↓
6. Mettre en place des actions correctives
↓
7. Évaluer les résultats et améliorer en continu

Conclusion

La **gestion de la performance** est un processus qui permet à l'entreprise de transformer sa stratégie en objectifs mesurables et de suivre leur réalisation. Elle repose sur une combinaison d'**indicateurs financiers et non financiers**, l'analyse des écarts et l'amélioration continue.

L'objectif n'est donc pas seulement de **mesurer la performance**, mais surtout de **comprendre les résultats et d'agir pour les améliorer**.

EXERCICES

EXERCICE 1

Le salon de coiffure « chez Sandra » comprend le 01 janvier N les éléments suivants :

- Emprunt (5 ans) 15 000 €
- Constructions 75 000 €
- Séchoirs 12 000 €
- Mobiliers 38 600 €
- Dettes fournisseurs 17 000 €
- Fauteuils 7500 €
- Guéridons 3675 €
- Banque 6200 €
- Dettes vis-à-vis de l'Etat 3570 €
- Stocks de marchandises 550 €
- Avoir en caisse 370 €
- Capital à déterminer

Présentez le bilan au 1er janvier N en faisant apparaitre la valeur des fonds propres (capital)

EXERCICE 2

Etablissez les 4 bilans après chacune de ces opérations

- Une personne crée une entreprise individuelle en apportant 30 000 € de son compte personnel sur le compte bancaire de l'entreprise à la BNP.
- La BNP lui débloque un prêt de 100 000 € à rembourser sur 5 ans.
- Elle achète une machine valant 20 000 € qu'elle règle aussitôt par chèque.
- Elle achète également des MP pour 25 000 € qu'elle règlera par chèque à 30 jours fin de mois.

EXERCICE 3

Etablissez les 5 bilans après chacune de ces opérations

- Une personne crée une entreprise individuelle le 10 juillet N en faisant un apport personnel de 50 000 € sur le compte bancaire de l'entreprise à la BNP.
- Le 11 juillet, elle achète des matières premières valant 20 000 € qu'elle règle aussitôt par chèque.
- Le 12 juillet, elle retire 1000 € de la BNP pour les verser dans la caisse de l'entreprise.
- Le 13 juillet, elle débloque un prêt de 20 000 € qui sera remboursé sur 2 ans.
- Le 15 juillet, elle achète une machine valant 35 000 € (règlement par chèque 10 000 € immédiatement, le solde le 31 décembre).

EXERCICE 4

M. Sutter acquiert l'entreprise individuelle de M. Kroupi le 3 juillet N. Les conditions de cette acquisition sont les suivantes :

- Le fonds commercial 850 000 €
- Le matériel 350 000 €
- Un stock de marchandises 45 000 €

M. Sutter s'engage à régler les dettes fournisseurs de M. Kroupi pour 275 000 €. M. Sutter ouvre un compte auprès de la BNP au nom de son entreprise. M. Sutter apporte 600 000 € et il a obtenu un prêt auprès de la BNP pour 400 000 €

Etablir le bilan de départ de l'entreprise de M. Sutter à la date du 3 juillet N.

EXERCICE 5

Au 31/12/N, Monsieur Chevalier vous donne les renseignements suivants concernant son entreprise :

- Matériel et outillage industriel 246 000 €
- Bâtiment 510 000 €
- Emprunt SOVECO 350 000 €
- Camionnette 65 000 €
- Compte à la BNP 32 000 €
- Mobilier 45 000 €
- Matériel de bureau 83 000 €
- Dettes envers l'Etat 14 900 €
- Créance sur client Leroy 3560 €
- Créance sur client Vidal 4600 €
- Créance sur client Falque 3500 €
- Dettes fournisseur Tisserant 7450 €
- Dettes fournisseur Calvin 9350 €
- Caisse 4500 €
- Capital à déterminer

Présentez le bilan au 31/12/N en faisant ressortir la valeur des fonds propres (capital)

EXERCICE 6

Le chef comptable de la société industrielle « LEUREUTEROUDI », 3 rue de Paris à Nancy, vous communique la situation au 31 décembre N les postes du bilan suivants :

- Capital 1 735 000 €
- Terrain 150 000 €
- Constructions 750 000 €
- Installations techniques 350 000 €
- Matériel de transport 300 000 €
- Matériel de bureau 230 000 €
- Mobilier 100 000 €
- Stock de matières premières 112 000 €
- Emprunt à long terme 419 700 €
- Stock de produits finis 87 500 €
- Dettes fournisseurs 38 800 €
- Créances clients 53 600 €
- Dettes vis-à-vis de la sécurité sociale 17 600 €
- Dettes vis-à-vis de l'Etat 12 500 €
- Banque 44 200 €
- Caisse à déterminer

Travail à faire :

1. Etablir le bilan au 31 décembre N (déterminer le montant en caisse)
2. Déterminer le montant des grandes masses suivantes :
    - Les capitaux propres
    - L'actif immobilisé
    - L'actif circulant
    - Les capitaux permanents
    - Les capitaux étrangers

EXERCICE 7

Soient les éléments suivants :

- Constructions 240 000 €
- Créances clients 36 000 €
- Terrain 70 000 €
- Autres dettes 28 260 €
- Stocks de MP 32 550 €
- Stocks de PF 17 380 €
- Dettes fournisseurs 58 325 €
- Dettes fiscales et sociales 27 815 €
- Mobiliers 50 000 €
- Matériel de transport 82 500 €
- Emprunt auprès des organismes de crédit 84 000 €
- Matériel de bureau et informatique 34 820 €
- Installations techniques 22 550 €
- Matériel et outillage industriel 68 850 €
- Disponibilités 21 480 €

Etablissez le bilan, calculez la valeur des fonds propres et calculez les grandes masses.

EXERCICE 8

Soient les éléments suivants :

- Capital 100 000 €
- Valeur mobilière de placement 10 000 €
- Créances clients 28 500 €
- Immobilisations corporelles 80 000 €
- Résultat de l'exercice 11 350 €
- Stocks 69 400 €
- Débiteurs divers 12 000 €
- Titres de participation 58 500 €
- Dette financières (LT) 92 150 €
- Réserves 23 700 €
- Effets à recevoir 20 700 €
- Disponibilités 20 900 €
- Effet à payer 14 300 €
- Dettes fournisseurs 58 500 €

Présentez le bilan de cette entreprise par grandes masses en valeur et en pourcentages.

EXERCICE 9

Soit le bilan au 31/12/N de la société FELGINE

ACTIF	Brut	A&D	N	PASSIF	N
ACTIF IMMOBILISE				**CAPITAUX PROPRES**	
Immobilisations incorporelles				Capital social	142 500
Frais d'établissement	12 000	7200	4800	Réserve légale	5250
Concessions, brevets	6000	1200	4800	Autres réserves	3250
Immobilisations corporelles				Résultat de l'exercice	12 650
Terrains	52 500		52 500	**Total (I)**	**163 650**
Constructions	85 350	25 605	59 745		
Installations techniques et matériels	92 550	46 275	46 275	Provisions pour risques et charges	1850
Autres immobilisations corporelles	13 800	8280	5520		
Immobilisations financières					
Autres participations	5100	500	4600		
Prêts	1000		1000		
Total (I)	**268 300**	**89 060**	**179 240**	**Total (II)**	**1850**
ACTIF CIRCULANT				**DETTES**	
Stock et en cours				Emprunts auprès des banques	43 256
Matières premières,	3255		3255	Dettes fournisseurs et comptes rat.	6675
Produits finis et en-cours	12 239	1239	11 000	Dettes fiscales et sociales	3895
Marchandises	151		151	Autres dettes	1105
Créances clients et comptes rattachés	20 885	200	20 685		
Autres créances	600		600		
VMP	200		200		
Disponibilités	5300		5300		
Total (II).	**42 630**	**1439**	**41 191**	**Total (III)**	**54 931**
Total général (I + II)	**310 930**	**90 499**	**220 431**	**Total général (I + II + III)**	**220 431**

Répondez aux questions suivantes :

1. Quel est le nom de l'entreprise ?
2. Quelle est la date de clôture de l'exercice comptable ?
3. Quelle est la période de l'exercice comptable ?
4. Quelle est la nature de son activité ?
5. Quelle est la valeur brute des immobilisations ?
6. Quelle est la valeur nette des immobilisations ?
7. Quelle est la valeur des amortissements pratiqués ?
8. L'entreprise provisionne-t-elle un élément de l'actif immobilisé ?
9. Quelle est la valeur brute de l'actif circulant ?
10. Quelle est la valeur nette de l'actif circulant ?
11. Existe-t-il des dépréciations de l'actif circulant ?
12. Quel montant doit-elle à ses fournisseurs ?
13. Quelle est la somme due par les clients de l'entreprise ?
14. Cette entreprise, a-t-elle d'autres créances ?
15. Cette entreprise possède-t-elle des valeurs mobilières de placement ?
16. Quel est le montant des fonds disponibles en trésorerie ?
17. L'entreprise réalise-t-elle un bénéfice ou une perte ?
18. Quelle est la valeur de son capital ?
19. Quelle est la valeur de ses capitaux propres ?
20. L'entreprise a-t-elle contracté des emprunts ?

EXERCICE 10

La société Lorraine de Meubles vient d'acquérir un camion aux conditions suivantes :

- Camion 88 000€ (HT)
- Frais de mise à disposition 1100€ (HT)
- Treuil pour remorquage 4500€ (HT)

La facture est du 3 novembre, la mise en service se fait le 6 novembre N et la TVA est de 20 %. Présentez le tableau d'amortissement de ce camion (amortissement en système linéaire sur une durée de 5 ans).

EXERCICE 11

Une machine a été achetée au prix de 52 000 €. Elle a été régulièrement amortie par annuités constantes sur 5 ans. Au 31/12/N, après inventaire, sa VNC est de 28 000 €. Déterminez la date de mise en service de cette machine.

EXERCICE 12

Au 31 décembre 2021 fin du neuvième exercice annuel de l'entreprise EXPRESSION, on vous demande de compléter le tableau ci-dessous :

IMMOBILISATIONS			AMORTISSEMENTS		
Désignation	**Année acquisition**	**Valeur origine**	**Antérieurs**	**Taux**	**Dotation 2021**
Immeuble	2013	600 000	96 000	2%	……
Garage	2013	120 000	48 000	5%	……
Agencements	……	260 000	208 000	10%	……
Vitrines	2016	32 000	18 000	……	……
Compresseurs	……	94 000	84 600	15%	……
Pompes	……	28 500	8 550	20%	……
Voiture 1	2014	80 000	……	20%	……
Voiture 2	……	84 000	54 600	20%	……
Voiture 3	01/04/2021	120 000	……	20%	……
Ordinateur 1	20013	……	6 400	10%	……
Ordinateur 2	……	9 000	7 200	10%	……
Ordinateur 3	01/07/2021	70 000	……	12,5%	……
Bureaux	……	12 000	960	10%	……

EXERCICE 13

Une machine achetée 35 000€, le 1er novembre de l'année N, figure dans le bilan de fin d'exercice du 31 mars de l'année n+3 pour une valeur nette comptable de 22 312,5€. Calculez le taux d'amortissement linéaire, la durée normale d'utilisation et établissez le tableau d'amortissement de cette machine.

EXERCICE 14

Un commerçant constate pour l'année N les faits suivants :

- Montant des ventes 350 000 €
- Bénéfice 37 000 €

Calculez le montant des charges de ce commerçant.

EXERCICE 15

Pour l'année N une entreprise commerciale a un résultat déficitaire de 38 000 € et son coût de revient (montant des charges) des marchandises vendues s'élève à 1 567 000 €. Calculez le montant des ventes.

EXERCICE 16

Un créateur d'entreprise fait les prévisions suivantes pour son premier exercice d'activité :

- Achat de MP 30 % du CA
- Salaires bruts 320 000 €
- Cotisations sociales 140 000 €
- Autres frais généraux 110 000 €
- Résultat de l'exercice 180 000 €

Etablissez le compte de résultat prévisionnel en faisant apparaître le chiffre d'affaires.

EXERCICE 17

Un créateur d'entreprise fait les prévisions suivantes pour son premier exercice d'activité :

- Achat de MP et fournitures 25 % du CA
- Cotisations sociales 40 % des salaires bruts
- Résultat de l'exercice 15 % du CA
- Salaires bruts 260 000 €
- Autres frais généraux 136 000 €

Etablissez le compte de résultat prévisionnel en faisant apparaître le chiffre d'affaires.

EXERCICE 18

Une entreprise vous communique les informations suivantes :

- Chiffre d'affaires facturé 499 000 €
- Frais généraux 277 000 €
- Achats de MP 67 300 €
- Stock final de MP 6000 €
- Stock initial de MP 00 €

Calculez le montant des achats utilisés, le montant des charges et le résultat de l'exercice.

EXERCICE 19

Soient deux entreprises appartenant au même secteur d'activité (activité commerciale) et dont les comptes de résultat se présentent dans le tableau ci-dessous.

CHARGES	A	B	PRODUITS	A	B
Achats	250	300	Ventes	500	500
Frais de transport	70	40			
Impôts et taxes	20	10			
Frais de personnel	40	30			
DAP	12	4			
Charges financières	8	1	Produits financiers	2	0
Charges exceptionnelles	2	0	Produits exceptionnels	0	5
BENEFICE	100	120			
TOTAL GENERAL	502	505	TOTAL GENERAL	502	505

Travail à faire :

Présentez les SIG

EXERCICE 20

Vous souhaitez créer une entreprise individuelle à compter du début de l'année N. On vous demande d'établir le compte de résultat prévisionnel de la 1ère année d'activité à partir des prévisions suivantes et de calculer les SIG.

- Ventes de marchandises 250 000 €
- Achats de marchandises 120 000 €
- Prestation de services facturés aux clients 225 000 €
- Cotisations sociales personnelles de l'exploitant 17 000 €
- Salaires bruts 84 000 €5
- Charges patronales sur salaires 37 800 €
- Loyer professionnel 24 000 €
- Achats de plusieurs machines (investissements) 90 000 €
- Prélèvements personnels 96 000 €
- Fournitures non stockables (EDF) 10 000 €
- Intérêts des emprunts 12 000 €
- Dotations aux amortissements 18 000 €
- Honoraires du comptable 10 000 €
- Carburant 8000 €
- Fournitures non stockables (petits outillages) 4000 €
- Impôts et taxes 8000 €
- Publicité 4000 €
- Assurances 5500 €
- Timbres et téléphone 3000 €
- Travaux d'entretien 4000 €
- Fournitures de bureau 2500 €
- Documentation technique 1000 €
- Agios 1000 €

EXERCICE 21

Soit le compte de résultat de l'entreprise A. Calculez les SIG

CHARGES	Montants	PRODUITS	Montants
CHARGES D'EXPLOITATION		PRODUITS D'EXPLOITATION	
Achats de marchandises	2 126 000	Ventes de marchandises	4 845 600
Variation de stock de marchandises	33 000	Produits des activités annexes	9 600
Achat d'emballages	92 000	(production vendue)	
Services extérieurs et autres			
Frais de mission	29 800		
Frais postaux et télécom	13 200		
Frais de transport	92 700		
Entretien et réparations	72 060		
Charges de personnel			
Rémunérations du personnel	408 500		
Charges de sécurité sociale	202 100		
CHARGES FINANCIERES			
Versement d'intérêts à la banque	9000		
TOTAL CHARGES	3 078 360	TOTAL PRODUITS	4 855 200
Résultat de l'exercice	1 776 840		
TOTAL GENERAL	4 855 200	TOTAL GENERAL	4 855 200

EXERCICE 22

Soit le compte de résultat de l'entreprise B. Calculez les SIG

CHARGES		Montants	PRODUITS	Montants
CHARGES D'EXPLOITATION			PRODUITS D'EXPLOITATION	
Achat de marchandises		120 000	Ventes de marchandises	250 000
Achats d'approvis non stockables		24 500	**Prestations de services (production vendue)**	225 000
.fournitures non stockables (EDF)	10 000			
.carburant	8000			
.petits outillages	4000			
.fournitures de bureau	2500			
Services extérieurs et autres		51 500		
.loyer professionnel	24 000			
.travaux d'entretien	4000			
.assurances	5500			
.documentation technique	1000			
.honoraires du comptable	10 000			
.publicité	4000			
.timbres et téléphone	3000			
Impôts et taxes		8000		
Charges de personnel		138 800		
.salaires bruts	84 000			
.charges patronales sur salaires	37 800			
.cotisations oblig exploitant	17 000			
Dotations aux amortissements		18 000		
CHARGES FINANCIERES				
Intérêts des emprunts		12 000		
Agios		1000		
TOTAL CHARGES		373 800	TOTAL PRODUITS	475 000
BENEFICE		101 200		
TOTAL GENERAL		475 000	TOTAL GENERAL	475 000

EXERCICE 23

Soit le compte de résultat de l'entreprise C. Calculez les SIG

CHARGES		Montants	PRODUITS	Montants
CHARGES D'EXPLOITATION			**PRODUITS D'EXPLOITATION**	
Achat de MP		173 000	Chiffre d'affaires facturé	712 000
.variation stock MP		-7 000		
Achats d'approvis non stockables		33 100	Variation de stock de PF	2 000
.fournitures non stock (EDF)	13 800			
.carburant	12 600			
.petits outillages	4 200			
.fournitures de bureau	2 500			
Services extérieurs et autres		71 150		
.loyer commercial	30 000			
.travaux d'entretien	4 000			
.assurances	7000			
.transports et déplacements	8500			
.honoraires du comptable	12 000			
.publicité	6000			
.timbres et téléphone	3650			
Impôts et taxes		8000		
Charges de personnel		289 000		
.salaires bruts	174 000			
.charges patronales sur salaires	78 000			
.cotisations obligatoires exploitant	37 000			
Dotations aux amortissements		18 000		
CHARGES FINANCIERES				
Intérêts des emprunts		13 000		
Agios		1200		
TOTAL CHARGES		599 450	TOTAL PRODUITS	714 000
BENEFICE		114 550		
TOTAL GENERAL		714 000	TOTAL GENERAL	714 000

EXERCICE 24

Monsieur FRANQUIN envisage de créer son entreprise individuelle début janvier N pour exercer l'activité de fabrication de pièces de précision. Ses prévisions sont les suivantes pour son 1er exercice d'activité :

- Production totale 800 000 €
- Production vendue 720 000 €
- Chiffre d'affaires encaissé 680 000 €
- Achats de MP 180 000 €
- Salaires bruts 210 000 €
- TVA sur achats 33 480 €
- EDF 22 000 €
- Carburant 18 000 €
- Stock de MP au 31/12/N 15 000 €
- Charges sur salaires 95 000 €
- Honoraires du comptable 12 000 €
- Intérêts sur emprunt 14 000 €
- Cotisations sociales obligatoires 15 000 €
- Assurances 12 000 €
- Autres charges externes 20 000 €
- Loyer mensuel 3000 €
- Fournitures de bureau 4000 €
- Petit d'outillage 8000 €
- Publicité 5000 €
- Agios 2500 €
- Impôts et taxes 9000 €

INVESTISSEMENTS

- Machine A, date d'acquisition et de mise en service le 01/01/N. Prix HT : 120 000 € amortie en linéaire sur 8 ans.
- Machine B, date d'acquisition et de mise en service le 16/01/N. Prix HT : 60 000 € amortie en linéaire sur 5 ans.

Travail à faire :

1. établir le CR prévisionnel pour N
2. calculez les SIG et exprimez ces résultats en pourcentages par rapport à la production totale.

EXERCICE 25

- achats de marchandises : 1 350 000
- variation stock marchandises : -33 500
- achat MP: 780 000
- variation stock MP: -63 100
- autres achats et charges externes: 922 400
- Impôts et taxes : 117 300

Calculer les consommations intermédiaires (PCG)

EXERCICE 26

On a : chiffre d'affaires HT = 10 000 € ; taux de marque = 55 %. Calculer le coût d'achat des marchandises vendues.

Un commerçant a acheté un lot de blouson à 30 € l'unité. Il les revend en réalisant une marge de 25 % du prix de vente. De combien a-t-il majoré le prix d'achat ? Répondre sous forme d'une fraction

EXERCICE 27

Monsieur LORCA exploite une entreprise individuelle depuis plusieurs années. Il vous fournit les renseignements comptables suivants relatifs à l'année N.

- Chiffre d'affaires 1 800 000 €
- Emprunt (capital restant à rembourser) 180 000 €
- Achats de MP et fournitures 760 000 €
- Salaires et charges sur salaires 483 000 €
- Investissements : valeur d'acquisition 350 000 €
- Amortissement total depuis l'acquisition 140 000 €
- Prélèvement personnel 180 000 €
- Stock initial de MP 48 000 €
- Stock final de MP 26 000 €
- EDF 33 000 €
- Cotisations obligatoires de l'exploitant 68 000 €
- Dotations aux amortissements de l'année N 52 000 €
- Carburant/assurances 40 000 €
- Honoraires du comptable 20 000 €
- Impôts et taxes 32 000 €
- Banque au 31/12/N 68 200 €
- Intérêts sur emprunt 12 600 €
- Créances clients au 31/12/N 18 800 €
- Dettes fournisseurs au 31/12/N 22 300 €
- Autres dettes au 31/12/N 32 400 €
- Entretien et réparation 10 900 €
- Autres charges externes 68 600 €
- Fournitures de bureau 4 500 €
- Autres créances au 31/12/N 7 500 €
- Caisse au 31/12/N 5 400 €

Travail à faire :

Etablissez le compte de résultat et le bilan de cette entreprise à la fin de l'exercice comptable. Vous équilibrerez votre bilan en calculant la valeur des fonds propres à la fin de l'exercice N.

EXERCICE 28

Vous disposez de l'extrait de la balance au 31/12/20N, après inventaire, de l'entreprise « FELGINE ». Présentez le compte de résultat et présentez les Soldes Intermédiaires de Gestion.

- Ventes de marchandises 105 950 €
- Stock de marchandises au 1er janvier N 48 720 €
- Achats de marchandises 81 090 €
- Stock de marchandises au 31 décembre N 59 140 €
- Frais postaux et téléphone 2 430 €
- Services bancaires et assimilés 1 940 €
- Impôts et taxes 1 550 €
- Rémunérations du personnel 6 720 €
- Charges sociales 2 520 €
- DAP (d'exploitation) 2 040 €
- Transports de biens 960 €
- Charges financières 270 €
- VCEAC 300 €
- RRR accordés par l'entreprise 940 €
- Produits financiers 210 €
- PCEAC 390 €
- RRR obtenus sur achat de marchandises 580 €

EXERCICE 29

Le compte de résultat de l'entreprise BADIN se présente ainsi, fin 20N :

CHARGES		Montants	PRODUITS	Montants
CHARGES D'EXPLOITATION			PRODUITS D'EXPLOITATION	
Achat de marchandises		13 000	Ventes de marchandises	20 500
Variation de stock de marchand.		1 000		
Achats de MP		39 000	Ventes de PF	93 700
Variation de stock de MP		-2000	Variation de stock de PF	-1400
Services extérieurs et autres		17 000	Production immobilisée	3800
			Subvention d'exploitation	2200
Impôts et taxes		3500		
Charges de personnel		26 000		
.salaires bruts	19 000		autres produits	300
.charges patronales sur salaires	7 000			
Dotations aux amortissements		8 100		
CHARGES FINANCIERES			PRODUITS FINANCIERS	
Intérêts des emprunts		5 400	Produits de participations	2100
CHARGES EXCEPTIONNELLES			PRODUITS EXCEPTIONNELS	
Pénalités et amendes fiscales		7400	PCEAC	5500
IS		3200		
TOTAL CHARGES		121 600	TOTAL PRODUITS	126 700
BENEFICE		5 100		
TOTAL GENERAL		126 700	TOTAL GENERAL	126 700

Calculez les SIG

EXERCICE 30

A partir des postes suivants, présentez le compte de résultat et présentez les SIG :

- Production vendue 7 500 000 €
- Achats de MP 2 150 000 €
- Salaires nets 1 630 000 €
- Impôt sur le bénéfice 1 203 500 €
- Ventes de marchandises 322 000 €
- Achats de marchandises 300 000 €
- Variation de stock de MP -150 000 €
- Charges sociales 720 000 €
- Dotations aux amortissements 590 500 €
- Autres achats et charges externes 232 000 €
- Variation de stock de PF 43 000 €
- Variation de stock de marchandises 20 000 €
- Impôts et taxes 61 000 €
- Autres charges de gestion courante 15 000 €
- Charges d'intérêts 15 200 €
- Prix de cession des actifs 3200 €
- Valeur comptable des actifs cédés 1000 €

EXERCICE 31

- Les cessions d'éléments d'actif immobilisés réalisées par la société LE GOELAND au cours de l'exercice, se sont soldées par une moins-value de 10 000 €.
- La société LE GOELAND a reçu une subvention d'exploitation de 100 000 €.
- Les ventes de PF s'élèvent à 1 750 000 €.
- Les impôts et taxes représentent 5 % de la VA et l'IS est égal au résultat de l'exercice.
- Durant l'exercice, les comptes 687 et 787 n'ont pas été mouvementés.
- Le résultat de l'exercice est égal à 50 % du résultat d'exploitation.
- Parmi les éléments du résultat financier, on relève que le compte 686 a été débité de 5000 € alors que le compte 786 a été crédité de 3000 €.
- A l'ouverture de l'exercice, le stock de Produits Finis s'élevait à 430 000 € alors qu'il s'établit à 610 000 € à la clôture.
- Les charges de personnel correspondent à 92,5 % des consommations en provenance des tiers.
- Il a été pratiqué des DAP d'exploitation pour 120 000 € et des RAP d'exploitation pour 42 000 €.
- La société a construit, pour ses propres besoins, un entrepôt dont le coût de production s'élève à 70 000 €.
- L'excédent des charges de gestion courante sur les autres produits de gestion courante correspond à 2,75 % des consommations en provenance des tiers.
- Le résultat exceptionnel de l'exercice est un profit de 8000 €. (Sans compter la cession des actifs).
- La VA représente 60 % de la production de l'exercice et Il n'y a pas de participation des salariés aux résultats.

Travail à faire :

Calculez les SIG de la société LE GOELAND

EXERCICE 32

Soit les renseignements suivants concernant l'entreprise X :

- Chiffre d'affaires 500 000 €
- Charges totales 420 000 €
- Charges variables 340 000 €

Travail à faire :

Calculer la marge sur coût variable en valeur et en pourcentage du chiffre d'affaires ainsi que le SR

EXERCICE 33

Dans une entreprise, le taux de marge sur coût variable est égal à 25 % du chiffre d'affaires. Les charges fixes s'élèvent à 200 000 € jusqu'à 1 000 000 € de chiffre d'affaires, puis elles passent brutalement à 320 000 € au de-là de ce chiffre. Déterminer le seuil de rentabilité lorsque le chiffre d'affaires est inférieur à 1 000 000 € et le nouveau seuil lorsque le chiffre d'affaires est supérieur à 1 000 000 €.

EXERCICE 34

Un entrepreneur prévoit de fabriquer 150 000 articles. Les charges de structure s'élèvent à 360 000 € et le coût variable unitaire prévu est de 3 €. Le prix de vente unitaire est de 6 €. Il ne variera probablement pas au cours du prochain exercice.

Travail à faire :

1. Calculer la marge sur coût variable en valeur et en pourcentage du chiffre d'affaires.
2. Calculer le seuil de rentabilité. Combien doit-il produire/vendre d'articles avant de réaliser un bénéfice ?

EXERCICE 35

Dans une entreprise, le taux de marge sur coût variable est de 37,5 % du CA net ; les charges fixes s'élèvent à 446 000 €.

Travail à faire :

1. Calculer le seuil de rentabilité.
2. On prévoit pour le prochain exercice une hausse des coûts variables de 10 % et une hausse des coûts fixes de 5 %. Le prix de vente ne changera pas. Calculez le taux de marge sur coût variable et le nouveau point mort.

EXERCICE 36

Les charges de l'entreprise MARBRIER ont été les suivantes au cours du dernier exercice :

- Achats d'approvisionnement 700 000 €
- Charges de personnel 360 000 €
- Dotations de l'exercice 142 000 €
- Services extérieurs 80 000 €
- Autres services extérieurs 92 000 €
- Impôts et taxes 30 000 €
- Charges financières 16 000 €

Il n'y avait ni stock initial, ni stock final. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 1 716 000 €. On vous communique le tableau de ventilation des charges en charges opérationnelles et charges de structure. (Tableau à compléter)

Charge par nature	CV en %	CV en valeur	CF en %	CF en valeur
Achats d'approvisionnement	100 %			
Services extérieurs	80 %			
Autres services extérieurs	60 %			
Impôts et taxes	20 %			
Charges de personnel	30 %			
Charges financières	95 %			
Dotations de l'exercice	0 %			
TOTAL	XXXX		XXXX	

Travail à faire :

1. Calculer le montant des charges variables et le montant des charges fixes.
2. Déterminer le seuil de rentabilité.

EXERCICE 37

L'entreprise TISSALP envisage de commercialiser un nouveau type de gant et se fixe comme objectif d'atteindre le point mort la première année et de réaliser un profit de 400 000 € l'année suivante. La fabrication impliquerait des frais fixes annuels de 1 000 000 €, le coût variable unitaire s'élèverait à 10 € et le prix de vente unitaire à 30 €. Pour réaliser l'objectif visé, quelles productions doivent être réalisées au cours de la première année et de la deuxième année ?

EXERCICE 38

Deux entreprises A et B fabriquent et vendent un même produit M. Elles pratiquent le même prix de vente, soit 100 € par article. L'une des entreprises est fortement mécanisée. Pour N, le résultat de l'exercice de chacune des deux entreprises peut être calculé à l'aide des données du tableau suivant :

	Entreprise A	Entreprise B
Chiffre d'affaires	1 000 000 €	1 000 000 €
MP consommées	500 000 €	500 000 €
DAP	50 000 €	200 000 €
Autres charges variables	250 000 €	50 000 €
Autres charges fixes	150 000 €	200 000 €

Travail à faire :

1. Quelle est, à priori, l'entreprise la plus mécanisée ? Justifiez votre réponse
2. Calculez le résultat de chacune des deux entreprises.
3. Calculez le seuil de rentabilité de chacune des deux entreprises.
4. Déterminez par le calcul l'entreprise la plus vulnérable au cas où une crise entraînerait une baisse de 50 % du chiffre d'affaires des deux entreprises.
5. Pour N+1, chacun des chefs d'entreprise étudie la possibilité de doubler les quantités vendues, en même temps que le résultat. Cet objectif peut être envisagé sans modification de structure. A quel prix de vente cet objectif correspond-il pour chacune des deux entreprises ?

EXERCICE 39

Monsieur François, salarié, désire créer sa propre entreprise artisanale. Les prévisions (HT), pour la première année d'activité sont les suivantes :

- Achats consommés et sous-traitance 236 200 €
- Chiffre d'affaires annuel 526 000 €
- Investissements 30 000 €
- Loyer commercial annuel 18 000 €
- Publicité 25 000 €
- Salaire 60 000 €
- Charges sur salaire 30 000 €
- Cotisations sociales de l'exploitant 12 000 €
- Intérêts sur emprunts 9150 €
- EDF 2000 €
- Divers services extérieurs 5000 €
- Frais de télécommunication 6000 €
- Assurance 1200 €
- Impôts et taxes 3000 €
- Honoraires divers 8000 €

Travail à faire :

1. Etablissez le compte de résultat prévisionnel de la première année, sachant que la durée de vie de l'investissement est de 5 ans et que la méthode d'amortissement est la méthode linéaire.
2. Déterminez le seuil de rentabilité de cette première année d'activité sachant que seuls les achats consommés et la sous-traitance seront considérés comme charges variables.
3. Quelle serait l'influence d'une augmentation de 10 % des charges fixes ?

EXERCICE 40

Soient les données suivantes (taux de TVA 20 %):

- Chiffre d'affaires prévisionnel TTC 600 000 €
- Achats prévisionnels TTC 120 000 €
- Délai moyen paiement clients 60 jours
- Délai moyen paiement fournisseurs 30 jours
- Rotation stock MP 10 jours
- Rotation stock PF 15 jours

Travail à faire :

Calculez le BFR

EXERCICE 41

Monsieur JANIN envisage de créer prochainement une entreprise et vous demande de calculer son BFR compte tenu des éléments prévisionnels suivants (taux de TVA 20 %):

- Chiffre d'affaires prévisionnel TTC 1 440 000 €
- Achats prévisionnels TTC 420 000 €
- Délai moyen paiement clients 45 jours
- Délai moyen paiement fournisseurs 30 jours
- Rotation stock MP 15 jours
- Rotation stock PF 20 jours

Travail à faire :

Calculez le BFR

EXERCICE 42

Soient les éléments suivants :

- Actif immobilisé 250 000 €
- Emprunt à LT 120 000 €
- Actif circulant 150 000 €
- Capitaux propres 160 000 €
- Dettes à court terme 120 000 €

Travail à faire :

Calculez le fonds de roulement

EXERCICE 43

Soient les éléments suivants :

- Capitaux propres 1 735 000 €
- Actif immobilisé 1 880 000 €
- Actif circulant 323 900 €
- Emprunts à long terme 400 000 €
- Dettes cycliques 68 900 €

Travail à faire :

Calculez le fonds de roulement

EXERCICE 44

Monsieur SARIS exploite une entreprise individuelle depuis 3 ans. Les éléments comptables nécessaires à l'établissement de son bilan au 31/12/N sont les suivants :

- Immobilisations (machines, mobiliers…) 226 000 €
- Emprunt (capital restant à rembourser) 140 000 €
- Stock de MP et fournitures 27 500 €
- Amortissements depuis l'acquisition 72 000 €
- Découvert bancaire 18 600 €
- Sommes dues par les clients 34 550 €
- Sommes dues aux fournisseurs 48 000 €
- Créditeurs divers (organismes sociaux….) 12 100 €
- Effets à recevoir 4300 €
- Caisse 6450 €

Travail à faire :

1. Etablir le bilan au 31/12/N en faisant apparaître la valeur des fonds propres
2. Sachant qu'en N le résultat de l'exercice a été de 105 000 € et que les prélèvements personnels de M. SARIS se sont élevés à 120 000 €, calculez le montant des CP au bilan du 31/12/N - 1.
3. Calculez le montant des capitaux permanents, des capitaux étrangers et du passif circulant.
4. Calculez le FR, le BFR et la trésorerie au 31/12/N
5. Commentez la situation financière de l'entreprise en utilisant les résultats précédents et en utilisant quelques ratios. (autonomie financière, trésorerie, solvabilité…)

EXERCICE 45

Monsieur DUVAL désire créer une entreprise de fabrication, début N et vous demande de lui constituer le CR prévisionnel pour la 1ère année d'activité, compte-tenu des renseignements qu'il vous fournit. L'étude de marché permet d'espérer atteindre un CA de 900 000 € dès la première année. Le montant de produits utilisés pour la fabrication envisagée (MP) s'élèverait à 225 000 € HT pour ce volume d'activité (cette charge est considérée comme variable). Les frais de personnel (salaires et cotisations sociales sur salaires) s'élèveraient alors à 270 000 € (cette charge est considérée comme variable). Pour la première année d'activité, monsieur DUVAL estime les autres charges à 252 000 €, qui se répartissent ainsi :

- Impôts et taxes 20 000 €
- Charges financières 11 000 €
- Dotations aux amortissements 28 000 €
- EDF 16 000 €
- Carburant 14 000 €
- Fournitures 18 000 €
- Cotisations sociales obligatoires 17 000 €
- Loyers et charges locatives 36 000 €
- Entretien et réparation 12 000 €
- Assurance 15 000 €
- Honoraires comptables 13 000 €
- Publicité 20 000 €
- Frais de transport 32 000 €

Ces 252 000 € de charges se répartissent en charges variables pour 135 000 € et charges fixes pour le reste. Compte tenu de ces renseignements :

1. Etablissez le compte de résultat prévisionnel de l'année N
2. Calculez le seuil de rentabilité et les SIG de l'entreprise. Commentez
3. Quel serait le bénéfice réalisé en N si le CA s'élevait à 600 000 €
4. Quel serait le bénéfice réalisé en N si le CA s'élevait à 1 200 000 €
5. Quel devrait être le CA réalisé si M. DUVAL désirait obtenir un bénéfice de 180 000 € en N.

EXERCICE 46

Voici le bilan de la SARL Delta, candidat pour votre franchise, pour les exercices N et N+1 (on négligera les amortissements et les provisions)

ACTIF	N	N+1	PASSIF	N	N+1
Actif immobilisé	555 000	545 600	Capital	410 040	571 240
			Emprunt LT	281 960	203 960
Actif circulant	411 100	430 000	Dettes à CT	191 500	241 700
Trésorerie actif	15 000	57 100	Trésorerie passif	97 600	15 800
TOTAL	981 100	1 032 700	TOTAL	981 100	1 032 700

Travail à faire :

1. Calculer pour les deux années le FRNG, le BFR et la TN. Calculer leur variation.
2. Quelle relation mathématique existe-t-il entre ces trois éléments ? Expliquez
3. Conclure sur l'évolution de la situation financière de l'entreprise.

EXERCICE 47

Le magasin Monet vous a communiqué son bilan :

ACTIF	Brut	A & D	VNC	PASSIF	Montant
Fonds de commerce	115 000	10 000	105 000	Capital	200 000
Matériel & Outillage	200 000	20 000	180 000	Emprunt LT	120 000
Stocks	22 000	2000	20 000	Dettes fournisseurs	50 000
Banque	65 000		65 000		
TOTAL	402 000	32 000	370 000	TOTAL	370 000

Travail à faire :

1. Calculez le FRNG, le BFR et la TN.
2. Calculez des ratios de structure financière et commentez.
3. Quelle est la particularité de cette structure financière ? A quoi l'attribuer ? Quel pourrait être l'activité de l'entreprise ?
4. Conclure sur la situation financière de l'entreprise.

EXERCICE 48

Une entreprise vous a remis le document suivant.

ACTIF	Brut	A & D	VNC	N-1	PASSIF	N	N-1
Immobilisations	98 915	63 523	35 392	44 840	Capital social	64 000	64 000
Stocks	42 090		42 090	27 500	Réserves	1195	339
Clients	8897		8897	7749	Résultat	- 6326	1258
Disponibilités	383		383	389	Emprunt	5793	6003
					Dettes fournisseurs	6392	6726
					Banque	15 708	2152
TOTAL	150 285	63 523	86 762	80 478	TOTAL	86 762	80 478

Travail à faire :

1. Calculer le FRNG, le BFR et la trésorerie nette.
2. Calculer des ratios de structure financière et des ratios de rotation.
3. Conclure sur la situation financière de l'entreprise en tenant compte des évolutions.

EXERCICE 49

Donnez la signification économique et financière des soldes suivants :

- EBE/EBITDA
- REX/EBIT

EXERCICE 50

Analyser la situation de chacun des trois distributeurs et conclure sur la conduite à tenir.

Distributeur 1 :

ACTIF	Montants	PASSIF	Montants
Actif immobilisé	32	Capitaux propres	14
Stocks	20	Dettes financières(1)	50
Clients	28	Dettes fournisseurs	16
Disponibilités	0		
TOTAL	**80**	**TOTAL**	**80**

(1) Dont 6 soldes créditeurs des banques (découvert bancaire)

- Résultat d'exploitation : 16
- Résultat financier : -4
- Résultat exceptionnel : -8
- Résultat net : 4

Distributeur 2 :

ACTIF	Montants	PASSIF	Montants
Actif immobilisé	32	Capitaux propres	30
Stocks	2	Dettes financières(1)	30
Clients	32	Dettes fournisseurs	20
Disponibilités	14		
TOTAL	**80**	**TOTAL**	**80**

(1) Dont 0 soldes créditeurs des banques (découvert bancaire)

- Résultat d'exploitation : 6
- Résultat financier : -2
- Résultat exceptionnel : 0
- Résultat net : 4

Distributeur 3 :

ACTIF	Montants	PASSIF	Montants
Actif immobilisé	20	Capitaux propres	20
Stocks	20	Dettes financières(1)	40
Clients	40	Dettes fournisseurs	20
Disponibilités	0		
TOTAL	**80**	**TOTAL**	**80**

(1) Dont 40 soldes créditeurs des banques (découvert bancaire)

- Résultat d'exploitation : 20
- Résultat financier : -24
- Résultat exceptionnel : 8
- Résultat net : 4

EXERCICE 51

Monsieur Michel Laborde, artisan ébéniste, est installé depuis 1985 dans une petite ville de 3000 habitants. Au 31 décembre N, il désire faire valoir ses droits à la retraite. Son unique salarié, Marc DUCHENE, souhaite reprendre à son compte cette entreprise. Pour l'aider dans sa décision, il vous demande des conseils et vous présente les documents suivants en sa possession :

- Bilan arrêté au 31/12/N de l'entreprise LABORDE
- Compte de résultat de l'exercice N de l'entreprise LABORDE

Bilan au 31/12/N de l'entreprise LABORDE

ACTIF	Val. brute	Amor & Dépr.	VNC	PASSIF	
Actif immobilisé				**Capitaux propres**	
Construction	120 000	100 000	20 000	Capital	145 000
Agencement	60 000	30 000	30 000		
Matériel et outillage	190 000	130 000	60 000		
Matériel de transport	60 000	45 000	15 000		
Actif circulant				**Dettes**	
Stock de MP	85 000		85 000	Emprunt (LT)	40 000
Créances clients	65 000		65 000	Dettes FRS	70 000
Banque (CL)	5000		5000	Banque (BNP)	30 000
Caisse	5000		5000		
TOTAL	**590 000**	**305 000**	**285 000**	**TOTAL**	**285 000**

Compte de résultat au 31/12/N de l'entreprise LABORDE

CHARGES	Montants	PRODUITS	Montants
Achats utilisés (30% du CA)	144 000	Chiffre d'affaires	480 000
Charges externes	55 000		
Impôts et taxes	4000		
Charges de personnel	149 000		
DAP	45 000		
Charges financières	3000		
TOTAL CHARGES	400 000	TOTAL PRODUITS	480 000
Bénéfice	**80 000**		
TOTAL GENERAL	480 000	TOTAL GENERAL	480 000

PREMIERE PARTIE

1- Faites une analyse succincte du bilan arrêté au 31/12/N. Cette analyse devra vous permettre d'indiquer les points forts et les points faibles de l'entreprise LABORDE tels qu'ils apparaissent au bilan.

2- A l'aide du bilan arrêté au 31/12/N, calculez le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie. A votre avis, que faudrait-il faire pour améliorer le BFR ?

3- Quelle est la définition de la valeur ajoutée ? Calculez la VA produite par l'entreprise LABORDE pour l'exercice N.

4- Le compte de résultat de l'exercice N fait apparaître un bénéfice de 80 000 €, comment jugez-vous ce résultat ? Donnez les arguments nécessaires pour justifier votre réponse, sachant que le bénéfice net moyen pour cette activité est de 13 % du chiffre d'affaires.

5- Pour mieux mesurer la performance de cette entreprise et pour donner un conseil avisé au repreneur éventuel, calculez le seuil de rentabilité. Afin de vous aider, les charges externes se répartissent ainsi :

Frais de déplacement	12 000	Variable
Honoraires du comptable	8000	Fixe
Frais de gestion	5000	Fixe
Frais d'entretien	14 000	Variable
Frais de mission	6000	Variable
Assurances	7000	Fixe
Cotisation syndicale	1000	Fixe
Frais de foire	2000	Fixe
TOTAL	**55 000**	

DEUXIEME PARTIE

Monsieur DUCHENE pense que l'affaire est intéressante, il envisage plusieurs hypothèses et celle qu'il retient comme probable pour l'année N est la suivante :

- Il n'aura pas de salarié
- Il rachète à son patron l'ensemble de l'entreprise pour 200 000 € (frais d'acte et d'enregistrement inclus) :

Clientèle	10 000 €
Stock de MP	85 000 €
Matériel	105 000 €

- Il doit acheter dès la reprise une ponceuse à large bande qui lui fera gagner du temps. Prix d'achat (48 000 € TTC). Matériel à amortir au taux linéaire de 10 %. La dotation aux amortissements calculée sur l'ancien matériel est à retenir pour 35 000 €.
- Il louera les locaux 2000 € par mois.
- Il emprunte 150 000 € à la banque sur 7 ans au taux de 8 % et autofinance le reste des besoins. L'annuité de remboursement à la banque sera de 28 000 € dont 12 000 € d'intérêts la première année qui seront les seules charges financières à prendre en compte.
- Ses cotisations personnelles obligatoires seront de 19 000 €.
- Les impôts et taxes ne devraient pas évoluer.
- Il achètera du bois sec au fur et à mesure des besoins et ne stockera plus autant que son prédécesseur car cela immobilise trop d'argent. Il estime ses besoins à 40 000 € d'achat en plus des stocks disponibles. En fin d'année, il pense qu'il restera 10 000 € de stocks.
- Les charges externes actuelles augmenteront de 10 %. Cependant, il envisage de faire un tract publicitaire pour informer la population de la commune, de la reprise d'entreprise. Coût de l'opération : 6000 € HT en plus.
- Il souhaite réaliser un bénéfice lui permettant de prélever 8000 € par mois et de laisser à la disposition de l'entreprise une somme pour le remboursement du capital emprunté.

A partir de ces informations, établissez le compte de résultat prévisionnel pour l'exercice N en précisant le chiffre d'affaires à réaliser.