OFPPT

مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

Office de la Formation Professionnelle
et de la Promotion du Travail

Module : Gestion Financière

Chapitre : L'analyse de l'activité par:
L'Etat des soldes de Gestion (ESG)

Une analyse statique basée sur des indications bilanciels ne permet ni de situer l'entreprise dans son secteur, ni de dégager ses perspectives. D'où le recours à l'étude fine de l'activité pour comprendre le processus selon lequel se déterminent les niveaux de performance commerciale, économique, financière et stratégique.

Le compte de produits et de charges est un document très important parmi les états de synthèses. La lecture du résultat d'une société sur un bilan, ne permet pas d'expliquer dans le détail comment il a été réalisé. Cette tâche est assignée au CPC qui, en recensant précisément les charges et les produits (donc l'**activité**) de l'entreprise au cours de l'année, permet de déterminer précisément ce qui a contribué à un bon ou un mauvais résultat. Une première approche est faite en étudiant les trois parties du CPC : l'exploitation, le financier et le non courant.

Le CPC, présenté d'une manière simplifiée ou détaillée, selon les prescriptions légales et les caractéristiques des activités des entreprises, décrit les opérations effectuées pendant un exercice sous forme de produits et charges classés selon leur nature : d'exploitation, financière ou non courante. L'analyse se montre vigilant en distinguant les comptes représentatifs de flux réels de ceux qui ne donnent pas lieu à des encaissements ou décaissements. Dans ce dernier cas il s'agit des charges calculées (dotations aux amortissements et aux provisions, valeurs comptables des éléments d'actif cédés) et des produits calculés (reprises sur amortissements et provisions, plus value de cession). Le compte de produits et de charges permet à la fois, de dégager les soldes de gestion caractérisant l'activité, et la capacité d'autofinancement déterminant le potentiel de croissance.

Cependant, cette démarche est insuffisante puisqu'elle ne donne pas une analyse détaillée de la formation du résultat de l'exercice. Le plan comptable propose pour cela un tableau qui permet justement de mener une étude plus fine du CPC. C'est l'état des soldes de gestion qui se décline en deux tableaux : **le tableau de formation du résultat et le tableau de la CAF.**

Les soldes intermédiaires de gestion permettent de dégager deux types d'indicateurs : des indicateurs d'activité (chiffre d'affaires, production, valeur ajoutée) et des indicateurs de résultat (marge commerciale, excédent brut d'exploitation, résultat d'exploitation, résultat courant avant impôt, résultat net, capacité d'autofinancement, autofinancement). Cette cassade d'indicateurs se construit non seulement d'après le type d'opérations effectuées (exploitation, financières, exceptionnelles) mais aussi d'après les contributions des différentes parties prenantes ou partenaires de l'entreprise.

I- Calculs préalables des différents soldes :

Calculs de l'ESG	Nom du solde obtenu
1Ventes de marchandises (en l'état) 2- achats revendus de marchandises	= marges brute sur ventes en l'état
3 ventes de biens et services produits 4 variation stocks de produits (+ ou -) 5 immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même	+ production de l'exercice
6 achats consommés de matières et fournitures 7 + autres charges externes	- consommation de l'exercice
I + II + III	= valeur ajoutée
8 + subvention d'exploitation 9 – impôts et taxes 10 – charges de personnel	= Excédent brut d'exploitation (EBE) ou Insuffisante brute d'exploitation (IBE)
11 + autres produits d'exploitation 12 – autres charges d'exploitation 13 + reprises d'exploitation ; transferts de charges 14 – dotations d'exploitation	= Résultat d'exploitation (+ ou -)
(calculé directement à partir du CPC)	+/- Résultat financier
VI + VII	= Résultat courant (+ ou -)
(calculé directement à partir du CPC)	+/- Résultat non courant
- Impôt sur les résultats	= Résultat net de l'exercice (+ ou -)

III- Intérêt des différents soldes de gestion :

Avant de passer en revue les différents soldes de gestion, il est fondamental de rappeler que ces indicateurs ne peuvent être jugés qu'à la lumière du positionnement concurrentiel de l'entreprise par rapport à son environnement.

- **La marge commerciale :**

La marge commerciale est un indicateur particulièrement adapté pour apprécier les performances d'une entreprise ayant une activité commerciale ou de négoce. Une analyse interne s'intéressera aux marges des différents produits de façon à apprécier leur contribution respective.

<u>Exemple :</u> Avec un CA = 1200, Achats = 250, SI = 70 et SF = 50 :

La marge commerciale est 1200 – 270 = 930

Le chiffre d'affaire :

Le Chiffre d'Affaires (CA) regroupe les facturations hors taxes de la période, que ces facturations soient encaissées ou non. Il s'agit des ventes de marchandises, de produits ou de services au cours de l'exercice dans le cadre de l'activité courante.

Plus que son niveau, les variations du CA doivent être appréciées : si le CA diminue, s'agit-il d'un effet de volume ? (Les ventes ont diminué) ou d'un effet de prix ? (les prix ont baissé). La deuxième situation étant moins préoccupante que la première.

Etant donné la proportionnalité existante entre le chiffre d'affaires et le coût d'achat des marchandises vendues, l'évolution de la marge commerciale se juge à travers le taux de marge ou le taux de marque :

- Le taux de marge = marge commerciale / coût d'achat des marchandises vendues.

- Le taux de marque = marge commerciale / CA (HT)

La pertinence de ces chiffres va dépendre évidemment des indicateurs sectoriels.

Dans l'analyse il faut accorder une attention particulière aux réductions commerciales (rabais, remises et ristournes) et au calcul de la variation des stocks de marchandises.

- **La production de l'exercice :**

C'est le concept central de calcul des E.S.G pour les entreprises industrielles. Ce solde ne peut être le reflet fidèle de la valeur produite au cours d'une période, car la production stockés et la production immobilisée sont généralement évaluées au coût de production alors que la production vendue est évaluée au prix de vente.

- **La consommation de l'exercice :**

Les consommations sont les approvisionnements (matières et fournitures utilisées, +/- la variation des stocks) et les autres charges externes (loyers, assurances, transport, publicité, redevance de crédit-bail, etc.)

- **La valeur ajoutée :**

La valeur ajoutée exprime l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte aux biens et services en provenance de l'extérieur, grâce à ses facteurs de production. C'est un solde particulièrement important car il mesure la création de valeur par l'entreprise.

L'agrégation des valeurs ajoutées de l'ensemble des entités économiques du pays donne **le Produit Intérieur Brut (PIB)**, indicateur économique très important, dont l'évolution dans le temps permet de calculer le taux de croissance de l'économie du pays.

Ce solde d'importance cruciale appelle certaines remarques :

❖ Ce concept permet de mettre en lumière la stratégie de produits de l'entreprise ;

❖ On trouve des raisons (*VA/CA*) très différents entre une entreprise qui sous-traite largement sa production et une autre qui est intégrée. Le suivi du ratio : [Valeur ajoutée / (production + ventes de marchandises) x 100] dans le temps et en comparaison avec d'autres entreprises est nécessaire. Ainsi une variation de ce taux peut avoir des causes internes ou externes :

- Variation du prix d'achat des matières premières ;
- Variation des autres charges externes.

❖ Malgré un coût en général plus élevé, sous-traiter permet pour une entreprise de reporter sur ses fournisseurs les aléas des marchés, d'alléger les immobilisations et de réduire le besoin en fonds de roulement d'exploitation.

❖ La valeur ajoutée est aussi souvent présentée comme la rémunération des différents facteurs de production (Etat, salariés, bailleurs de fonds, actionnaires,…) qui ont permis sa création.

- **L'Excédent Brut d'Exploitation (E.B.E) :**

C'est un solde qui est calculé indépendamment de la politique financière de l'entreprise, indépendamment de la politique d'investissement, indépendamment de la politique fiscale et indépendamment des éléments non courants. Il est donc particulièrement utile pour comparer les performances économiques des entreprises.

Par ailleurs, il représente le flux de trésorerie potentiel dégagé par l'exploitation. Avec cet excédent qu'elle tire de son exploitation, l'entreprise est censée maintenir et développer l'outil de production (investissements) et rémunérer les capitaux engagés (capitaux propres et empruntés).

<u>Remarques :</u>

❖ L'évolution des frais liés à l'embauche de personnel par rapport au chiffre d'affaires est à surveiller. Il est évident que si l'activité se réduit, les réductions de personnel réagissent avec retard.

❖ L'E.B.E est considéré aujourd'hui comme un élément d'anticipation de crise financière. Cette ressource potentille de trésorerie est susceptible d'être transformée en disponibilités au terme du processus lié au décalage entre l'engagement des opérations et leur règlement définitif.

❖ L'EBE doit être mesuré en valeur absolue et en taux de croissance de manière globale ou par produit.

Taux de croissance de l'EBE = EBE (n) – EBE (n-1) / EBE (n-1)

En somme, l'EBE est un bon indicateur de performance économique en ce sens qu'il facilite des comparaisons intra sectorielles, permet l'appréciation du potentiel de trésorerie généré par l'exploitation et sert de base pour plusieurs calculs financiers.

- **Le résultat d'exploitation :**

Ce solde mesure le résultat dégagé par l'activité normale de l'entreprise, il est égal à l'EBE corrigé des charges et produits d'exploitation « calculés » (amortissements, provisions).

En effet, les amortissements augmentent proportionnellement avec les investissements réalisés par l'entreprise. Cela nous permettra de mesurer la rentabilité des investissements.

Le système des provisions est un peu similaire aux amortissements dans le sens ou cette charge n'est pas décaissée et elle est également calculée par l'entreprise.

Toutefois, le résultat d'exploitation ne tient pas compte des produits et coûts financiers. Cela le rend particulièrement intéressant puisqu'il montre les performances économiques de l'entreprise indépendamment de l'importance de ses dettes.

- **Le résultat courant** :

Ce solde est calculé à partir des éléments normaux et habituels de l'activité, excluant ainsi les éléments no courants et l'IS. Le résultat financier joue un rôle important dans le résultat net, il sera un élément d'appréciation de la bonne gestion des disponibilités de trésorerie et de la gestion du financement de l'entreprise.

Il permet ainsi la comparaison des performances interentreprises ou la comparaison des performances d'une même firme d'un exercice à l'autre.

- **Le résultat non courant :**

Ce solde regroupe les opérations non courantes de l'exercice.

Il est nécessaire de remarquer que les produits de cession figurant sous cette rubrique, gonflant (ou dégonflant) le résultat final, ce qui appelle à analyser ce point avec attention.

- **Le résultat net :**

Le résultat net (RN) ainsi obtenu est un résultat net comptable. C'est celui-là qui sera retraité extra-comptablement afin d'obtenir le résultat fiscal De ce fait, il est économiquement peu significatif, car fiscalement trop déformé (manipulé).

Le RN représente ce que gagne vraiment l'entreprise. Les éléments non courants faussent un peu l'appréciation de la vraie rentabilité de l'entreprise. C'est pourquoi les analyses préfèrent calculer le RN « courant ».

Remarques :

- Les résultats courants avant impôts, non courant et net comptable sont trop composites (conglomérats) pour autoriser une analyse cohérente, en particulier pour les comparaisons interentreprises. Le suivi de leur évolution pour une même firme peut contribuer à comprendre certains accidents en cas de variation brutale.

- Le niveau des frais financiers est très important à suivre car :
- d'une part, pour le banquier, les résultats doivent être suffisants pour les couvrir ;
- d'autre part, pour le gestionnaire, leur prélèvement sur ces résultats ne doit pas compromettre l'amélioration de l'outil de production ni les bonnes relations avec les actionnaires ;

Le tableau de formation des résultats (T.F.R)

	Tableau de formation des résultats	Exercice N	Exercice N - 1
P	**1Ventes de marchandises (en l'état)** **2- achats revendus de marchandises**		
R	I = Marges brute sur ventes en l'état		
	II + Production de l'exercice		
O	**3 ventes de biens et services produits** **4 variation stocks de produits (+ ou -)** **5 immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même**		
	III – Consommation de l'exercice : (6 + 7)		
C	**6 achats consommés de matières et fournitures** **7 autres charges externes**		
	IV = Valeur ajoutée		
E	**8 + subvention d'exploitation** **9 – impôts et taxes** **10 – charges de personnel**		
S	V = Excédent brut d'exploitation (EBE) ou Insuffisance brut d'exploitation (IBE)		
S	**11 + autres produits d'exploitation** **12 – autres charges d'exploitation** **13 + reprises d'exploitation ; transferts de charges** **14 – dotations d'exploitation**		
u	VI = Résultat d'exploitation (+ ou -) VIII = Résultat financier VIII = Résultat courant (+ ou -) IX + / - Résultat non courant		
S	**15 - Impôt sur les résultats** X = Résultat net de l'exercice (+ ou -)		

Ces soldes de gestion permettent de mesurer et suivre l'évolution de la croissance, des rentabilités et de la structure productive.

1- Marge commerciale :	Indicateur important pour les entreprises commerciales
2- Production :	Indicateur d'évolutions d'activité.
3- Valeur ajoutée :	Mesure la création de richesse et le degré d'intégration de l'entreprise.
4- Excédent brut d'exploitation :	La ressource issue des seules opérations d'exploitation.
5- Résultat d'exploitation	La ressource nette d'exploitation Après déduction des amortissements et provisions.
6- Résultat courant	Mesure importante pour la performance économique et financière.
7- Résultat net	Mesure le revenu devant revenir aux associés, il permet de calculer la rentabilité des capitaux propres.

Le résultat net en tant que dernier solde obtenu ne signifie pas une ressource entièrement disponible dans l'entreprise. Plusieurs produits « non encaissables » et plusieurs charges non « décaissables » figurent parmi les éléments qui entrent dans sa formule de calcul. D'où la préférence des analyses à la capacité d'autofinancement (CAF) qui renseigne mieux sur les possibilités financières de l'entreprise.

Après clarification du processus de formation du résultat, le même procédé est adopté par la suite pour calculer la capacité d'autofinancement de l'entreprise.

La capacité d'autofinancement (C.A.F)

Tous les produits et les charges de l'exercice ne sont pas générateurs d'un flux de trésorerie. Ainsi, les dotations aux amortissements ne génèrent pas des décaissements. De même, les plus-values de cession n'entraînent pas directement des flux.

Pour mettre en évidence les flux de trésorerie générés par l'entreprise, différents ajustements sont opérés visant la neutralisation des éléments du résultat qui ne génèrent pas de mouvement de trésorerie.

La capacité d'autofinancement (CAF) représente le flux de trésorerie dégagée sur l'exercice, elle correspond à l'aptitude de l'entreprise à générer de la trésorerie pour faire face à ses charges et à ses engagements.

La CAF se calcule à partir du CPC par deux méthodes de calcul : une méthode additive et une autre soustractive.

La méthode additive :

1. Résultat net

2+ Dotations d'exploitation

3+ Dotations financières

4+ Dotations non courantes

5- Reprises d'exploitation

6- Reprises financières

7- Reprises non courantes

8- Produits des cessions d'immobilisations

9+ Valeurs nettes d'amortissement des immobilisations cédées

= Capacité d'autofinancement de l'exercice

La méthode soustractive :

EBE ou IBE

- Charges décaissables :
  - **Autres charges d'exploitations**
  - **Charges financières (sauf dotations / actif immobilisé et financement permanent)**
  - **Charges non courantes (sauf V.N.A des immobilisations cédées et dotations / actif immobilisé et financement permanent)**
  - **Impôt sur les résultats**

+ Produits encaissables :
  - **Autres produits d'exploitation.**
  - **Transferts de charges d'exploitation**
  - **Produits financiers (sauf reprise sur provisions réglementés ou durables et reprise sur amortissement)**
  - **Produits non courants (sauf produits de cessions d'immobilisations, reprises sur subventions d'investissement et reprises sur provisions réglementées ou durables)**

La fonction de la CAF est d'assurer le financement des besoins de l'entreprise pour :

- Remboursement les emprunts
- Renouveler l'outil de production
- Faire face aux risques
- Rétribuer les actionnaires
- Assurer éventuellement le développement de l'entreprise.

Plus globalement, la C.A.F représente la ressource dégagée au cours de l'exercice par l'ensemble des opérations de gestion. C'est l'aptitude potentielle **de l'entreprise à s'autofinancer.**

Autofinancement = CAF – dividendes

Avantages et inconvénients de l'autofinancement :

L'autofinancement, l'aptitude réelle à s'autofinancer, doit ensuite être comparé aux besoins financiers de l'entreprise. on peut énumérer les avantages et les inconvénients de l'autofinancement comme suit :

❖ Avantages :

Ils sont les plus souvent perçus et ils sont réels :

- Il assure une indépendance vis-à-vis des pourvoyeurs de fonds,
- Il permet une plus grande aptitude au niveau de la stratégie financière,
- Il permet de freiner le poids de l'endettement et ses charges financières,
- Il permet une stratégie de prix plus compétitive par l'allégement des charges,
- Il autorise une plus grande liberté en matière de choix d'investissement,
- Il améliore la sécurité des financements en cas de crise conjoncturelle,
- La valeur boursière de l'action s'améliore par l'augmentation de la situation.
- Enfin, l'excédent permet de constituer un fonds de trésorerie, afin de couvrir les besoins qui sont générés par l'activité de l'entreprise, et notamment son besoin en fonds de roulement, c'est-à-dire le besoin lié au cycle d'exploitation de l'entreprise.

❖ Inconvénients :

Moins ressentis et souvent occultés, les inconvénients de l'autofinancement peuvent même peser lourdement :

- Une politique d'autofinancement peut conduire à léser les actionnaires en les privant de dividendes,
- Il peut provoquer en cas d'abus une pression sur les salaires, le partage de la valeur ajoutée se faisant au profit de l'autofinancement,
- Il peut inciter à effectuer des investissements inutiles, donc des fonds gâchés,
- Il peut priver l'entreprise de l'effet de levier financier favorable que permettrait l'endettement.

III- Quelques retraitements des soldes de gestion :

Dans le souci d'améliorer la qualité de l'analyse, il est souhaitable de procéder à un certain nombre de retraitements au niveau de quelques postes du CPC dans une perspective purement économique.

- **Les redevances de crédit-bail :**

L'analyse comparative des entreprises doit être basée sur des E.S.G homogènes. Ainsi, pour éviter toute déformation, on reconsidère les entreprises ayant des biens en crédit bail comme si elles avaient acquis ces biens par endettement.

C'est pourquoi les redevances de crédit-bail doivent être retranchées des autres charges externes et ventilées en deux éléments :

- ❖ Le premier correspond à l'amortissement qui aurait été pratiqué si l'entreprise était propriétaire du bien. Donc l'élément est affecté aux dotations aux amortissements.
- ❖ Le second est sensé représenter les « charges d'intérêt » de l'emprunt qui aurait financé l'achat de ce matériel.

- **Redevances du personnel extérieur à l'entreprise :**

Le même souci d'homogénéité conduit à rattacher le personnel intérimaire (puisque participant à la création de la valeur ajoutée) aux charges de personnel.

Il faut donc neutraliser la « rémunération du personnel extérieur » des autres charges externes et l'inscrire au niveau du poste « Charges du personnel ».

- **Charges de sous-traitance :**

En suivant la même logique de comparaison pertinente entre entreprises, on neutralise les charges de sous-traitance des autres charges externes pour les reclasser soit en achats pour la part « matières », soit en charges de personnel pour la part « main d'œuvre »

- **Redevances sur contrats de franchise :**

Elles peuvent être considérées comme partie intégrante de l'activité de l'entreprise et donc reclassées en poste de production vendue.

- **Les subventions d'exploitation :**

Elles pourraient être rattachées à la production vendue dans la mesure où elles compensent une insuffisance de prix de vente.

- **Les impôts et taxes :**

Il existe trois possibilités de retraitement :

- Considérer qu'ils représentent la rémunération des services de l'Etat et à ce titre les rattacher aux consommations externes. La valeur ajoutée s'en trouve diminuée.
- Supposer s'il s'agit essentiellement de taxes liées aux charges de personnels (apprentissage, formation continue …) et les rattacher aux charges de personnel : il n'y a pas d'influences sur l'ESG ;
- Dispatcher ces impôts entre ceux liés aux rémunérations (à réintégrer dans les charges de personnel) et ceux liés aux consommations extérieures.

- **La participation des salariés :**

Peut être rattachée aux charges de personnel ou aux dividendes selon les points de vue.

- **Les redevances pour brevets :**

Peuvent être considérées comme faisant partie du chiffre d'affaires. Lorsqu'il s'agit de charges, elles peuvent être assimilées à des consommations extérieures.

Ces retraitements permettent donc de corriger certains soldes de l'ESG tels que la valeur ajoutée et l'EBE et facilement les comparaisons interentreprises.

Les différents soldes de gestion doivent en outre être exprimés en pourcentage du CA ou de la production de l'exercice pour permettre de meilleurs comparaisons temporelles ou intra sectorielles.

En somme, l'exploitation du CPC et / on l'ESG contribue à une analyse fine de l'activité de l'entreprise et ses différents niveaux de rentabilité.

L'analyse procède en quatre étapes :

- Constatation des évolutions
- Analyse des évolutions
- Diagnostic récapitulatif
- Recommandations éventuelles.

Analyse de la rentabilité : coûts, marges des 3 ou 5 dernières années	Principaux niveaux de revenus, coûts, marges + commentaires sur leur évolution
Point mort	Est il élevé / bas ? Quel est le chiffre d'affaires nécessaire pour l'atteindre ? Cet objectif de vente est-il facile à atteindre ?
Facteurs de risques sur revenus ou sur coûts	Les principaux facteurs de risque et sensibilités ? La sensibilité des bénéfices est elle faible / forte ?

IV- L'analyse qualitative des résultats :

Une analyse financière pertinente ne se contente guère de la lecture des seuls états financiers sous peine d'être tronquée.

Au-delà des constations chiffrées, il faut rechercher des causes de façon à pouvoir formuler un diagnostic, et donc, des solutions !

Ainsi par exemple, une baisse du chiffre d'affaires peut avoir des origines bien différentes : inadaptation du production au marché, baisse de la qualité, apparition de nouveaux produits concurrents, retournement de la conjoncture, évolution défavorable du taux de change…

C'est dire que seule une approche systémique, intégrant la complexité de fonctionnement de l'entreprise (avec ses forces et ses faiblesses) dans un environnement instable (avec ses opportunités et ses contraintes), est en mesure d'effectuer les recoupements entre plusieurs facteurs et indicateurs, à l'origine inextricables, pour formuler des diagnostics pertinents.

Au-delà des aspects quantitatifs caractérisant les soldes de gestion que propose l'ESG, les variables à prendre en considération pour *apprécier la qualité des résultats sont* : **la nature de l'activité, le potentiel de production, les ressources humaines et les risques liés aux rentabilités.**