

4. La situation financière globale des établissements

A l'occasion de la présentation du compte financier en conseil d'administration, l'agent comptable d'un établissement opère nécessairement une valorisation des informations financières collectées tout au long de l'exercice concerné.

Il est également souhaitable que ses propos s'appuient sur une analyse financière de l'établissement sur plusieurs, généralement trois, exercices.

En effet, l'analyse financière permet à l'agent comptable d'apporter des éclaircissements sur la situation financière réelle de l'établissement et d'orienter les choix de l'ordonnateur et du conseil d'administration.

Elle permet donc d'illustrer et d'enrichir les données présentes dans le compte financier.

4.1. La démarche de l'analyste et la présentation des outils de base

L'agent comptable étant un des acteurs de la vie de l'établissement, la neutralité et l'objectivité de l'analyse n'en restent pas moins des principes entourant scrupuleusement la démarche de l'analyste.

La démarche adoptée par l'agent comptable dans le cadre de l'analyse financière de l'établissement doit respecter certains principes :

- il doit procéder à cette analyse à la lumière de l'environnement économique et juridique de l'établissement. C'est évidemment le contexte propre à chaque établissement qui fournit les clés de compréhension indispensable à toute analyse financière ;
- l'analyse doit être postérieure à la réalisation des documents de synthèse ;
- l'agent comptable doit, pour permettre une analyse dynamique et la rendre plus pertinente, rapprocher les documents relatifs à trois exercices au moins.

Si l'hétérogénéité des établissements et leur plus ou moins grande convergence avec les structures et les préoccupations du secteur privé et concurrentiel ne permettent pas, dans le cadre de cette instruction, de dégager une démarche unique, les notions de sécurité financière et de résultats sont en tout état de cause au cœur de toute approche critique d'un organisme.

Les matériaux de base sur lesquels l'agent comptable doit s'appuyer pour mener son analyse sont les documents de synthèse, élaborés en fin de gestion. L'agent comptable est libre de choisir le degré de détail souhaité dans la présentation des documents en rubriques et en postes, pour autant que ce niveau de détail soit utile à l'exigence de bonne information.

Les documents de synthèse doivent être établis en conformité avec les dispositions de l'instruction comptable applicable à l'établissement en question et avec les principes d'élaboration que sont la continuité de l'exploitation, la permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre et l'indépendance des exercices.

Ils doivent en toutes circonstances donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que des résultats de l'établissement.

L'un des principes d'élaboration des documents de synthèse est la permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre. Il est supposé être respecté s'il n'est pas fait mention explicitement de sa non-application dans l'annexe du compte financier.

C'est ce qui permet de faire des comparaisons et des analyses sur plusieurs exercices. Si cependant, l'établissement opte pour un changement de méthodes ou de nomenclature, (par exemple il appliquera la méthode des charges à payer et des produits à recevoir s'il décide de supprimer la période complémentaire) une étude sur plusieurs exercices nécessitera des retraitements pour présenter des documents comparables.

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

Le compte financier est composé de deux éléments.

Le premier, dit « sur chiffres », soumis au vote du conseil d'administration, récapitule les données de la comptabilité générale de l'exercice clôturé, enregistrées au jour le jour. Ces données fournissent l'image des incidences financières de la gestion et permettent de mesurer ainsi les éventuels écarts avec l'acte d'autorisation et de prévision qu'est le budget. Elles servent également de base de comparaison avec les exercices précédents.

Cinq éléments, en plus de la balance générale des comptes, composent le compte financier « sur chiffres » : le bilan, le compte de résultat, l'annexe, le tableau de détermination de la capacité d'autofinancement et le tableau de financement (ou tableau des emplois et des ressources de l'exercice).

Le second élément du compte financier dit « sur pièces », destiné au juge des comptes est constitué principalement de tous les actes d'ordonnancement émis au cours de l'exercice et pris en charge par le comptable, classés par comptes par nature et de toutes les pièces justificatives correspondantes.

C'est en explicitant les documents du compte financier « sur chiffres » et notamment l'annexe qui comprend, entre autres, le tableau des immobilisations et l'état des échéances des dettes et des créances, que l'agent comptable devra relier les résultats purement comptables à l'activité de l'exercice. Ici, est requise la production de toute information susceptible d'influencer la connaissance du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'établissement.

Il est recommandé à l'agent comptable de préciser succinctement quels sont les composantes et l'objet du compte financier. Ce rappel peut prendre la forme d'une annexe au rapport de présentation du compte financier et cela permet aux membres du conseil d'administration de cerner plus précisément les enseignements qu'ils peuvent dégager de la présentation du compte financier.

4.2. L'analyse rétrospective du compte de résultat

Le document de synthèse support de l'analyse est ici le compte de résultat.

Le compte de résultat est établi à partir des comptes des classes 6 et 7 organisés de telle sorte qu'ils permettent de calculer directement la valeur ajoutée produite par l'établissement et l'excédent brut d'exploitation à partir duquel est obtenue la capacité d'autofinancement.

Ces comptes distinguent, pour l'exercice, les mouvements constatant les charges des mouvements constatant les produits.

- Le tableau des soldes intermédiaires de gestion

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion, prolongement direct du compte de résultat, permet une analyse économique plus fine que la simple lecture directe du compte de résultat.

Les soldes intermédiaires de gestion correspondent à des différences significatives entre des produits et des charges, chacun de ces soldes constituant une étape supplémentaire dans la formation du résultat de l'exercice.

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion, reproduit ci-après, déroule les soldes en cascade, chaque solde se déduisant du précédent, suivant une méthode itérative :

- **La production de l'exercice** ne concerne évidemment que les établissements ayant une activité de production et regroupe la production vendue, stockée et celle que l'établissement s'est fabriquée pour lui-même. C'est l'indicateur de l'activité de l'établissement ;

Comptes 701 à 708 - 709 +/- 71 + 72

- **La valeur ajoutée** évalue la dimension économique de l'établissement car elle correspond à la richesse créée. Elle caractérise en outre le degré d'intégration des activités. En effet, le recours à la sous-traitance augmente le montant des consommations externes et diminue d'autant celui de la valeur ajoutée ;

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

Production de l'exercice + marge commerciale – consommation de l'exercice en provenance des tiers (comptes 60-609+61-619+62-629)

- **L'excédent brut** (ou insuffisance brute) d'exploitation représente la ressource fondamentale tirée du cycle d'exploitation et mesure ce qui reste à l'établissement, après la rémunération des facteurs de production, et avant celle des capitaux propres . C'est donc un indicateur de sa rentabilité économique ;

Un résultat négatif à ce niveau est inquiétant, puisque l'organisme ne couvre ni ses amortissements, ni ses charges financières.

Valeur ajoutée + subvention d'exploitation (compte 74) – Impôts, taxes et versements assimilés (compte 63) – charges des personnels (compte 64)

- **Le résultat d'exploitation** traduit la performance économique de l'établissement indépendamment de sa politique de financement et du régime d'imposition des bénéficiaires. Si le résultat d'exploitation apporte en général peu d'éléments supplémentaires par rapport au solde précédent dans les entreprises privées, compte tenu des commentaires suivants sur l'excédent brut d'exploitation et selon le plan comptable applicable à l'établissement étudié, il peut être très enrichissant d'y accorder une plus grande importance ;

EBE + reprises sur DAP- dotation aux provisions (compte 781) + transfert charges d'exploitation (compte 79) + autres produits de gestions courante (compte 75) – DAP (compte 681) – autres charges de gestion courante (compte 75)

- **Le résultat courant avant impôts** mesure quant à lui la performance de l'activité indépendamment de tout élément exceptionnel ; il s'agit donc d'un solde susceptible d'être reconductible ;

Résultat d'exploitation + produits financiers (comptes 76 + 786) - charges financières (comptes 66 + 686)

- **Le résultat exceptionnel**, simple contraction entre les charges et les produits exceptionnels, permet de constater la masse de ces opérations et de la comparer à celle des opérations courantes ;

Produits exceptionnels (comptes 77 + 787) - charges exceptionnelles (comptes 67 + 687)

- **Le résultat de l'exercice ou résultat net comptable** tient compte de tous les produits et de toutes les charges et correspond au solde du compte « résultat ».

Résultat courant avant impôts +/- résultat exceptionnel

- **Plus-values et moins-values sur cessions d'éléments d'actif** : ces données sont extraites du résultat exceptionnel afin d'affiner l'information sur ce point particulier.

Produits des cessions d'éléments d'actif (compte 775) - Valeur comptable des éléments cédés (compte 675)

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

EN K€

PRODUITS (COLONNE 1)	CHARGES (COLONNE 2)		SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION (COLONNE 1 - COLONNE 2)	N	N-1	N-2
Ventes de marchandises	0	Coût d'achat des marchandises vendues	0	0	0	0
Production vendue	24 501	Ou déstockage de production	0	24 501	26500	23 041
Production stockée	0					
Production immobilisée	0					
TOTAL	24 501					
Production de l'exercice	24 501	Consommations de l'exercice en provenance de tiers	38 469	-13	-10 438	-13
Marge commerciale	0		38 469	968		595
TOTAL	24 501					
Valeur ajoutée	-13 968	Impôts, taxes et versements assimilés	1 351	10 487	14 511	10 578
Subvention d'exploitation	44 837	Charges de personnel	19 031			
TOTAL	30 869	TOTAL	20 382			
Excédent brut d'exploitation	10 487	Ou ins. brute d'exploitation	4 514	480	3 975	314
Reprises sur amortissements,	0	Dotations aux amortissements ou provisions	8 985			
provisions et transferts de charges	3 492	Autres charges	13 499			
Autres produits	13 979	TOTAL	8			
TOTAL	850	Charges financières	8	842	823	701
Produits financiers	480	Résultat d'exploitation	0			
Résultat d'exploitation	842	Résultat financier	0	1 322	4 798	6 662
Quotes-parts de résultats sur opérations faites en commun	0	Quotes-parts de résultats sur opérations faites en commun	0			
TOTAL	1 322	TOTAL	2 040			
Produits exceptionnels	832	Charges exceptionnelles	2 040	-1 207	- 309	- 352
Résultat courant avant impôts	1 322	Résultat courant avant impôts	1 207	115	4 489	663
Résultat exceptionnel	1 322	Résultat exceptionnel	0			
TOTAL	0	Impôts sur les bénéfices	1 207			
Produits des cessions d'éléments d'actif	0	TOTAL	0	0	0	0
		Valeur comptable des éléments cédés	0			

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet d'apprécier la création de richesses générée par l'activité de l'établissement, de décrire la répartition de ces richesses et de comprendre la formation du résultat net en le décomposant.

Une attention particulière doit ici être portée à l'excédent brut d'exploitation. Comme explicité précédemment, l'EBE est un solde intermédiaire de gestion des plus importants car il représente la ressource issue de l'exploitation strictement. C'est donc souvent l'un des soldes les plus surveillés. Cependant, à bien des égards concernant les établissements publics nationaux, et notamment ceux qui sont largement subventionnés, il perd de sa pertinence car des éléments qui pourraient être rattachés à l'exploitation courante ne sont pas inclus dans le calcul de ce solde.

A titre d'exemple, les musées, établissements publics nationaux, sont chargés de verser à la réunion des musées nationaux une fraction de leurs recettes issues des droits d'entrées dans les collections permanentes. Ce versement est comptabilisé dans les charges de gestion courante et n'entre donc pas dans le calcul de l'EBE ce qui conduit à le gonfler artificiellement.

Conclure sur l'excédent brut d'exploitation nécessite donc de la prudence et de se rapprocher systématiquement des cadres comptables des établissements analysés.

Il n'est pas exclu également à ce stade de procéder à des retraitements s'ils sont justifiés et suffisamment explicités préalablement à l'analyse.

De même, il est recommandé d'être prudent dans l'analyse comparée des résultats d'exploitation et exceptionnel.

En effet, dans le cas où la charge de renouvellement des biens, remis en dotation ou en affectation, ne lui incombe pas, l'établissement pratique la technique de l'amortissement neutralisé.

Ici, la constatation de l'amortissement est imputée dans les comptes de dotations aux amortissements intéressés (charges d'exploitation) puis cette charge est neutralisée par le crédit d'un compte de produits exceptionnels (compte 776) ce qui revient à gonfler le résultat exceptionnel tandis que le résultat d'exploitation s'en trouve diminué.

• La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) correspond à l'ensemble des ressources financières générées par les opérations de gestion de l'établissement et dont il pourrait disposer pour couvrir ses besoins financiers.

Elle mesure la capacité de ce dernier à financer sur ses propres ressources les besoins liés à son existence, tels que les investissements ou les remboursements de dettes.

Elle représente donc l'excédent de ressources internes dégagées par l'activité de l'établissement et peut s'analyser comme sa ressource durable.

C'est comme telle qu'elle apparaît dans le tableau de financement agrégé dans les tableaux prévisionnels et d'exécution budgétaires. Cette notion assure donc le lien entre le compte de résultat et le tableau de financement de l'établissement.

La CAF se calcule à partir du compte de résultat et fait appel aux notions de charges décaissables et de produits encaissables :

- Les **charges décaissables** sont celles qui entraînent des dépenses tandis que les charges non décaissables sont celles qui, dites calculées, n'entraînent pas de flux de trésorerie comme les dotations aux amortissements par exemple ;

- Suivant la même logique, les **produits encaissables** génèrent des recettes et les produits non encaissables n'en génèrent pas comme les produits des cessions d'éléments d'actif par exemple.

La CAF correspond à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables. Elle peut se calculer selon deux méthodes : une méthode additive et une méthode soustractive. C'est cette dernière méthode qu'il convient de privilégier car elle semble plus pédagogique, les reprises et dotations aux amortissements et provisions faussant l'analyse dans la première.

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

En K€

Calcul à partir de l'EBE		Calcul à partir du résultat net	
Méthode soustractive		Méthode additive	
Excédent brut d'exploitation	10 487	115	Résultat net de l'exercice
+ transfert de charges d'exploitation	0	4 514	+ dotations nettes aux amortissements et provisions
+ autres produits d'exploitation	3 492	0	- résultat net de cessions d'actifs immobilisés
- autres charges d'exploitation	8 985	0	- quote-part des subventions d'investissement rapportées au compte de résultat
+ produits financiers	850	663	
± quote-part de résultat sur opération en commun	0		
- charges financières	8		
+ produits exceptionnels	169		
- charges exceptionnelles	2 040		
- impôt sur les bénéfices (le cas échéant)	0		
	3 966	= CAF =	3 966

Cette dualité des méthodes permet au comptable de procéder à une vérification.

La CAF constitue un excellent critère pour apprécier la rentabilité de l'établissement, le résultat net étant effectivement parfois altéré par des considérations d'ordre fiscal qui perturbent l'analyse de la rentabilité.

4.3. Le bilan et la structure financière

Le bilan est l'image à une date donnée des éléments actifs, passifs et notamment des capitaux propres de l'établissement.

Il présente, à cette date précisément, à la fois, la situation des droits et obligations de l'établissement et la description des moyens que celui-ci met en œuvre et peut être appréhendé selon trois optiques : juridique, financière et économique.

Dans la pratique, le lecteur combine ces trois optiques.

- L'optique juridique : le bilan est ici considéré comme une liste de biens et de dettes, c'est donc une conception très statique. L'actif se compose donc de droits réels et personnels et de trésorerie. L'évaluation des actifs doit être effectuée en application du principe de prudence car il indique le montant des sommes d'argent qui permettrait de rembourser le passif. Celui-ci est présenté comme la liste des ressources propres et des dettes. Enfin, la comparaison de l'actif et du passif est destinée à montrer s'il y a un excédent de l'actif sur le passif donc à évaluer le degré de solvabilité de l'établissement.

- L'optique financière : les actifs sont classés par ordre de liquidité croissante et les passifs par ordre d'exigibilité croissante. L'intérêt de ce classement est de mettre en lumière l'équilibre entre les hauts de bilan et les bas de bilan ;

- L'optique économique : ici, les critères de classement des postes sont encore différents. Les actifs sont classés selon leur destination (permanents ou circulants) et les passifs suivant leur origine (ressources permanentes et dettes d'exploitation).

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière appréhende les notions fondamentales de ressources et d'emplois aussi bien au niveau de leur masse que de leur structure. En effet, l'équilibre emplois-ressources du bilan doit être complété par l'adéquation entre la nature des emplois avec l'origine des ressources qui servent à les financer.

Certains postes du bilan, document de synthèse établi par l'agent comptable, sont reclassés de façon à agréger ceux ayant une signification comparable en termes de structure pour former le bilan fonctionnel.

•Le bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est l'outil de base de l'analyse financière car il permet de mesurer la solidité de la structure financière de l'établissement.

Le bilan fonctionnel conduit à considérer l'établissement en fonctionnement, donc à se placer, non pas dans une hypothèse d'évaluation, mais dans une hypothèse de continuité de l'activité qui suppose le renouvellement normal des éléments du bilan.

Sa construction est d'autant plus intéressante que, établi pour deux exercices consécutifs, il constitue, en variation et sous réserve de quelques aménagements, le tableau de financement, autre outil qui sera explicité ultérieurement et qui peut ainsi être vérifié.

La construction de cet outil consiste à distinguer les emplois et les ressources stables des emplois et des ressources résultant du cycle d'exploitation.

Les **emplois stables** correspondent aux :

- immobilisations incorporelles brutes - immobilisations corporelles brutes,
- immobilisations financières brutes - charges à répartir sur plusieurs exercices.

Les **actifs circulants**, quant à eux, sont constitués par les valeurs brutes des :

- stocks et en-cours,
- avances et acomptes versés sur commandes,
- créances d'exploitation,
- créances diverses,
- valeurs mobilières de placement,
- disponibilités,
- charges constatées d'avances.

Les **ressources stables** ou **capitaux permanents** se composent des :

- capitaux propres,
- provisions pour risques et charges et pour dépréciation des actifs circulants,
- amortissements,
- dettes financières à l'exclusion des concours bancaires courants, des soldes créditeurs de banques et des primes de remboursement des obligations.

Les **dettes (passif circulant)** sont constituées par les :

- avances et acomptes reçus,
- dettes d'exploitation,
- dettes diverses,
- produits constatés d'avance,

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

- concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque.

Le traitement des écarts de conversion est spécifique dans l'élaboration du bilan fonctionnel : ces écarts, qui résultent d'ajustements internes consécutifs à des variations des taux de change, doivent être annulés pour chiffrer les dettes et les créances au montant initialement comptabilisé.

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

Le bilan fonctionnel regroupé en grandes masses se présente ainsi :

E M P L O I S S T A B L E S	ACTIF IMMOBILISE BRUT - Immobilisations incorporelles - Immobilisations corporelles - Immobilisations financières	R E S S O U R C E S S T A B L E S	RESSOURCES PROPRES (y compris amortissements et provisions)
			CAPITAUX LONG TERME DE
	ACTIF D'EXPLOITATION (stocks et créances d'exploitation)		PASSIF D'EXPLOITATION (dettes d'exploitation)
	ACTIF HORS EXPLOITATION (créances diverses)		
	TRESORERIE ACTIVE (VMP + disponibilités)		PASSIF HORS EXPLOITATION (dettes diverses)
			TRESORERIE PASSIVE (concours bancaires courants et découverts)

La simple lecture du bilan fonctionnel permet d'apprécier la structure financière de l'établissement, les besoins financiers et le type de ressources dont il dispose, de déterminer les équilibres entre les différentes masses et ainsi de faciliter la prise de décision.

Mais surtout, le bilan fonctionnel permet de comparer deux notions fondamentales : le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

• Le fonds de roulement

L'objectif d'équilibre minimum du bilan entre actif et passif ne peut suffire. Il est en effet utile de procéder au reclassement des postes du bilan entre les quatre grandes masses. C'est l'objet du bilan fonctionnel. Ces quatre grandes masses sont ensuite utilisées pour calculer le fonds de roulement.

Le fonds de roulement est composé de ressources stables destinées à financer des actifs circulants peu liquides. Il correspond à l'excédent des capitaux permanents sur les actifs immobilisés.

Il représente donc une ressource durable et structurelle.

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

Il est mis en évidence par la représentation suivante du bilan fonctionnel.

En K€

ACTIF STABLE BRUT = 52 512		RESSOURCES STABLES =
	FRNG = 17 085	69 597

CREANCES D'EXPLOITATIO N ET HORS EXPLOITATION = 3 310		DETTES D'EXPLOITATIO N ET HORS EXPLOITATION = 20 691
	BFR = -17 381	

TRESORERIE ACTIVE = 34 466		TRESORERIE PASSIVE = 0
	TRESORERIE NETTE = 34 466	

Même lorsque l'analyse du bilan fonctionnel permet de constater l'existence d'un fonds de roulement positif, cela ne peut suffire, tout comme l'analyse de l'évolution de ce fonds de roulement sur les trois derniers exercices, pour conclure sur la solidité financière ou non de l'établissement.

• Les besoins en fonds de roulement

En effet, c'est bien l'évolution du rapport entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement qui permet d'analyser la détérioration ou l'amélioration de la structure financière.

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation et le besoin en fonds de roulement hors exploitation se calculent, respectivement, en retranchant les actifs circulants d'exploitation des dettes d'exploitation et les actifs circulants hors exploitation des dettes hors exploitation.

Schématiquement, il est possible de classer les dettes et les créances circulantes de la façon suivante :

ACTIF CIRCULANT BRUT (hors trésorerie)	DETTES CIRCULANTES (hors trésorerie)
<p>•Exploitation•</p> Créances d'exploitation + Stocks + Avances et acomptes versés sur commandes + Effets escomptés non échus + Charges constatées d'avance d'exploitation + Dépôts et cautionnements versés + écart de conversion actif - écart de conversion passif	<p>•Exploitation</p> Avances et acomptes reçus + dettes d'exploitation + produits constatés d'avance d'exploitation + dettes sociales et fiscales d'exploitation + Dépôts et cautionnements reçus + écart de conversion passif - écart de conversion actif
<p>•Hors exploitation</p> Créances diverses	<p>•Hors exploitation</p> Dettes sur immobilisations

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

+ charges constatées d'avance hors exploitation + intérêts courus sur prêts	+ dettes fiscales (IS) + produits constatés d'avance hors exploitation
---	--

Les charges et les produits constatés d'avance sont à rattacher selon leur contenu à l'exploitation ou au hors exploitation. Par exemple, les produits constatés d'avance peuvent concerner des loyers perçus d'avance : ce sont des éléments d'exploitation. S'ils correspondent à des intérêts perçus d'avance, il faut les considérer comme des éléments hors exploitation.

Le besoin en fonds de roulement s'obtient alors logiquement par la somme du besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation.

C'est ainsi que trois cas peuvent se présenter :

- un besoin en fonds de roulement négatif est représentatif d'un flux financier positif qui, ajouté au fonds de roulement, détermine l'excédent global de fonds de roulement ;
- s'il est positif et que le fonds de roulement comble les besoins en fonds de roulement, la structure financière est satisfaisante ;
- dans le cas inverse, il faut conclure à une insuffisance en fonds de roulement tout en ne perdant pas de vue pour les deux derniers cas que cette analyse doit être menée de façon dynamique, sur plusieurs exercices.

Après le diagnostic, l'agent comptable peut proposer des solutions : selon les cas, il peut préconiser des mesures permettant un renforcement du fonds de roulement ou une diminution du besoin en fonds de roulement. Ainsi, il pourra par exemple prendre conscience de la nécessité d'accélérer le recouvrement des créances.

Des conseils prodigués dans ce contexte pourront inciter utilement l'ordonnateur à prendre les mesures adéquates et lui permettre d'anticiper sur les évolutions à court terme.

• La trésorerie

Son rôle est primordial, toutes les opérations, à l'exclusion des opérations d'ordre, se concrétisant par des flux d'entrées ou de sorties de trésorerie.

La trésorerie permet d'établir l'équilibre financier entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

En effet, elle se calcule selon deux méthodes qui permettent là aussi à l'agent comptable d'opérer une vérification :

$$\text{TRÉSORERIE} = \text{DISPONIBILITÉS} - \text{TRÉSORERIE PASSIVE} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

C'est ainsi qu'est proposée une autre présentation du bilan fonctionnel qui a le mérite de mettre en évidence l'articulation entre le fonds de roulement net global, les besoins en fonds de roulement et la trésorerie.

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

En K€	N	N-1	N-2
Ressources stables (1)	69	61	48 352
Capitaux propres	597	821	0
Réserves	3	3 811	33 606
Subventions	811	38	4 631
d'investissement reçues	37	335	10 115
Amortissements et provisions	913	5 693	0
Dettes financières	9	13	0
hors concours bancaires courants	439	981	0
hors effets à l'escompte non échus	18	0	
	433	0	
	0	0	
	0		
Actif immobilisé brut (2)	52	45	37 492
Immobilisations incorporelles	512	871	7 254
Immobilisations corporelles	8	8 159	30 238
Immobilisations financières	899	37	0
	43	712	
	613	0	
	0		
Fonds de roulement net global (1-2)	17 085	15 950	10 860
Créances d'exploitation (3)	3 338	2 233	1 888
Stocks et en-cours	0	0	0
Créances clients d'exploitation	36	565	604
Autres créances d'exploitation	3	1 668	1 284
	302		
Dettes d'exploitation (4)	20 719	21 480	16 736
Avances et acomptes reçus	28	43	44
Dettes fournisseurs d'exploitation	19	19	15 409
Autres dettes d'exploitation	290	002	1 283
	1	2 435	
	401		
BFRE (4-3)	- 17 381	- 19 247	- 14 848
Créances hors exploitation (5)	0	0	0
Dettes hors exploitation (6)	0	0	0
BFRHE (6-5)	0	0	0
Trésorerie active	34 466	35 197	25 708
Disponibilités	1	1 267	481
Valeurs mobilières de placement	429	33	25 226
	33	930	
	037		
Trésorerie passive	0	0	0
Concours bancaires courants	0	0	0
TRESORERIE	34 466	35 197	25 708

4.4. Les outils complémentaires

La pertinence de l'analyse du bilan réside dans sa représentation synthétique et figée des mouvements nés au cours des cycles passés d'activité de l'établissement.

En revanche, les indications qu'il fournit sont insuffisantes pour analyser les transformations enregistrées sur une période donnée afin de dégager des tendances dans l'évolution financière.

C'est pourquoi une analyse dynamique sera complémentaire de l'analyse statique telle que décrite précédemment.

4.4.1 Le tableau de financement

Le tableau de financement, état des emplois et des ressources d'un exercice, permet l'analyse des mouvements comptables affectant le patrimoine de l'établissement.

Le tableau de financement, en décrivant l'ensemble des flux financiers de l'exercice, précise donc comment les ressources dont a disposé l'établissement ont permis de faire face à ses besoins.

Il présente ainsi les variations poste par poste durant l'exercice et assure la liaison entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture avant répartition. Il met l'accent sur les variations intervenues entre deux bilans, bilan d'ouverture et bilan de clôture (avant répartition du résultat) et complète ainsi de façon très utile les informations données par la méthode des tableaux comparatifs de bilans.

Le tableau de financement permet de calculer et de décrire comment ont évolué, par poste du bilan :

- les différentes catégories de ressources (stables, à court terme, internes, externes) ;
- les différentes catégories d'emplois (remboursement de dettes, acquisition d'éléments d'actif immobilisé ou circulant, trésorerie).

Ces ressources et emplois conditionnant le fonds de roulement, l'analyse réalisée par la confection du tableau de financement permet de cerner avec précision les causes de son évolution.

Le fonds de roulement peut être calculé soit à travers les ressources et emplois stables (haut du bilan), soit à partir de capitaux circulants et dettes à court terme (bas du bilan), pour un résultat identique.

Le tableau de financement effectue également le lien avec le compte de résultat par l'intermédiaire de la capacité d'autofinancement, ressource née de l'exploitation.

COMPTÉ DE RÉSULTAT	
CHARGES	PRODUITS

CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

BILAN N		TABLEAU DE FINANCEMENT		BILAN N+1	
AC TIF	PAS SIF	EMPL OIS	RESSOU RCES	AC TIF	PAS SIF
A1	P1	A	P	A'1	P'1
A2	P2			A'2	P'2
.	.	P	A	.	.
.	.			A'n	P'n
An	Pn				

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

Ce document peut notamment décrire :

- le financement des investissements et la variation du fonds de roulement ;
- les moyens de trésorerie et les emplois qui en ont été faits.

Il se présente sous la forme de deux tableaux.

Dans le premier (tableau de financement-partie I ou tableau emplois-ressources), sont analysés les ressources et les emplois de l'exercice s'agissant uniquement des moyens structurels de l'établissement. Il permet d'apprécier les politiques d'investissement, de financement et d'autofinancement.

Le tableau de financement des emplois et des ressources stables décrit les emplois et ressources en termes de flux :

- EMPLOIS

- Acquisition d'actifs immobilisés.

Y est porté tout accroissement des débits de la classe 2 (compte tenu de certaines compensations provenant des transferts du compte 23 au compte 21). Ces éléments doivent être recherchés sur le tableau des immobilisations car ils ne peuvent en aucun cas résulter du bilan dont les soldes correspondent à la contraction d'entrées et de sorties.

- Charges à répartir sur plusieurs exercices : ce poste reprend les montants bruts transférés en cours de l'exercice.
- Réduction des capitaux propres : poste à utiliser pour une réduction de la dotation par exemple.
- Remboursement de dettes financières

- RESSOURCES

- Capacité d'autofinancement de l'exercice : elle est définie par le plan comptable à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation.

- Excédent Brut d'Exploitation (ou Insuffisance Brute d'Exploitation)

- Transferts de charges (d'exploitation)
- + Autres produits (d'exploitation)
- Autres charges (d'exploitation)
- ± Quotes-parts de résultats sur opérations faites en commun
- + Produits financiers (2)
- Charges financières (3)
- + Produits exceptionnels (4)
- Charges exceptionnelles (5)
- Participation des salariés aux fruits de l'expansion,
- Impôts sur les bénéfices.
- = CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT DE L'EXERCICE

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

Toutes ces informations apparaissent au compte de résultat.

-Cessions ou réductions d'actifs immobilisés : inscription du prix de vente des actifs pour sa totalité.

En effet, la CAF ne comprend pas les résultats sur cessions d'immobilisations qui sont inclus algébriquement au poste "cessions d'immobilisations"

- Augmentation de capitaux propres : ce poste reprend les augmentations des comptes de capitaux propres :

- Apports,

- Autres capitaux propres dont subventions d'investissement.

- Sauf reprises sur provisions.

- Sauf dotations aux amortissements et aux provisions financières.

- Sauf produits des cessions d'immobilisations, quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice, reprises sur provisions exceptionnelles.

- Sauf valeur comptable des immobilisations cédées, dotations aux amortissements et aux provisions exceptionnels.

- Augmentation des dettes financières.

Sauf concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques et hors primes de remboursement des obligations.

- Solde: variation du fonds de roulement net global.

Un solde créditeur correspond à un excédent des ressources sur les emplois, donc à une augmentation du fonds de roulement entre l'ouverture et la clôture de l'exercice.

Un solde débiteur indique que les emplois nouveaux ont dépassés les ressources nouvelles.

Cette approche est plus analytique que celle du calcul pur et simple du fonds de roulement à partir d'un bilan mais se heurte à la même impossibilité de porter un jugement sur la situation de l'organisme à partir du solde considéré isolément.

La comparaison entre les deux bilans (ouverture et clôture) est toujours insuffisante pour servir correctement le tableau : il convient de se reporter à la fois au compte de résultat et à la balance par soldes et par mouvement de l'exercice.

Cela permettra, par exemple, de dégager à la fois les cessions d'actif immobilisé et les acquisitions alors que la comparaison des deux bilans ne permet que de dégager un solde.

Dans le second (tableau de financement-partie II ou tableau de la variation du fonds de roulement net global), sont analysées les variations des éléments du fonds de roulement classés en trois catégories : exploitation, hors exploitation et trésorerie.

Ce tableau des variations nettes des éléments du fonds de roulement est construit selon une approche additive.

Les opérations sont classées en trois catégories:

- variation exploitation (stocks, en cours, créances et dettes d'exploitation) ;

- variation hors exploitation (créances et dettes hors exploitation et valeurs mobilières de placement) ;

- variation nette "Trésorerie" (disponibilités et concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques).

Les postes qui composent chaque catégorie peuvent évoluer en plus ou en moins à l'intérieur d'une même rubrique, aussi chaque poste peut être à l'origine de:

- "besoin": augmentation d'un compte d'actif ou diminution d'un compte de passif ;

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

- "dégagement": diminution d'un compte d'actif ou augmentation de passif.

Les soldes seront:

- positifs lorsque les besoins excéderont les dégagements ;
- négatifs dans le sens contraire.

Les éléments à reporter dans ce tableau sont les montants bruts (provisions pour dépréciations non déduites des postes concernés) appréhendés directement au bilan.

La somme des variations nettes, exploitation et hors exploitation détermine la variation nette du besoin en fonds de roulement de l'exercice : *VAR BFR (besoins > dégagements)* ou la variation nette du dégagement du fonds de roulement de l'exercice : *(dégagements > besoins)*.

Ce premier résultat auquel s'ajoute la variation nette de trésorerie: *VAR T* détermine la variation du fonds de roulement net global

VAR FR	=	VAR BFR + VAR T
Première partie du tableau		Deuxième partie du tableau

TABLEAU DE FINANCEMENT

1^{re} partie

TABLEAU DES EMPLOIS ET DES RESSOURCES

2^{de} partie

TABLEAU DES VARIATIONS DU FONDS DE ROULEMENT

COMPARAISON

- Des ressources durables
- Et des emplois stables

UTILISATION de la variation du FRNG



ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

La ressource nette (ou emploi net) dégagée dans la première partie du tableau de financement est ensuite employée dans le cycle d'exploitation.

La partie II du tableau de financement indique l'utilisation de la variation, au cours de l'exercice, du fonds de roulement au sein de l'actif circulant, des dettes d'exploitation et hors exploitation.

Cela permet d'apprécier les conséquences des politiques de stockage et des crédits clients et fournisseurs et ainsi de connaître l'évolution de la trésorerie nette en mettant en évidence la part des concours bancaires courants.

Ici, les variations des actifs et passifs ne se traduisent pas par des emplois ou des ressources mais par des besoins (qu'il est logique d'assimiler à des emplois : augmentation des actifs circulants et des disponibilités et baisse des dettes à court terme) et des dégagements (également assimilables à des ressources : baisse des actifs circulants et des disponibilités et augmentation des dettes à court terme).

La variation nette du fonds de roulement analysée dans la seconde partie est donc égale, et de sens contraire, au solde entre les ressources et les emplois analysés dans le haut du tableau.

Il n'existe pas de modèle obligatoire de tableaux de financement. Les tableaux présentés infra sont les tableaux figurant dans le plan comptable général 1999. Cependant, les règles d'élaboration et les méthodes utilisées ne peuvent être modifiées d'un exercice à l'autre sans qu'il en soit justifié dans le rapport de l'agent comptable.

Le schéma de liaison entre les documents de synthèse publié par le Conseil national de la comptabilité en complément au titre II du Plan comptable général et joint ci-après met bien en évidence la place centrale qu'occupe le tableau de financement de l'exercice entre le bilan d'ouverture et de clôture et rattaché au compte de résultat par la notion d'excédent brut d'exploitation.

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

SCHEMA DE LIAISON ENTRE LES DOCUMENTS DE SYNTHESE

COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE

Ventes de marchandises
- Coût d'achat des marchandises vendues
= MARGE COMMERCIALE
+ PRODUCTION DE L'EXERCICE (production vendue, stockée et immobilisée)
- Consommation en provenance des tiers

= VALEUR AJOUTÉE
+ Subventions d'exploitation
- Impôts, taxes et versements assimilés
- Charges de personnel

= EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION

TABEAU DE FINANCEMENT DE L'EXERCICE

= EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

<ul style="list-style-type: none"> + Autres produits d'exploitation - Autres charges d'exploitation ± Quotes-parts opérations en commun + Produits financiers (1) - Charges financières (1) + Produits exceptionnels (1) (2) - Charges exceptionnelles (1) (3) - Impôts sur les bénéfices 	<ul style="list-style-type: none"> + Autres produits d'exploitation - Autres charges d'exploitation ± Quotes-parts opérations en commun + Produits financiers - Charges financières + Produits exceptionnels - Charges exceptionnelles - Impôts sur les bénéfices 	<ul style="list-style-type: none"> + Autres produits d'exploitation - Autres charges d'exploitation ± Quotes-parts opérations en commun + Produits financiers (1) - Charges financières (1) + Produits exceptionnels (1) (2) - Charges exceptionnelles (1) (3) - Impôts sur les bénéfices
<p>BILAN D'OUVERTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> Capitaux propres + Amortissements et provisions - Actif immobilisé (4) + Dettes financières (5) <p>= FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL</p>	<p>= RESULTAT DE L'EXERCICE</p>	<p>BILAN DE CLO</p> <ul style="list-style-type: none"> Capitaux propres + Amortissement - Actif immobilis + Dettes financ <p>= FONDS DE F</p>
<p>BILAN D'OUVERTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> Capitaux propres + Amortissements et provisions - Actif immobilisé (4) + Dettes financières (5) <p>= FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL</p>	<p>= CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distributions = Autofinancement + Cessions actifs immobilisés - Acquisitions actifs immobilisés - Charges à répartir sur plusieurs exercices + Augmentation capitaux propres - Diminution capitaux propres + Augmentation dettes financières (5) - Remboursement dettes financières (5) <p>= VARIATION FRN GLOBAL</p>	<p>BILAN DE CLO</p> <ul style="list-style-type: none"> Capitaux propres + Amortissement - Actif immobilis + Dettes financ <p>= FONDS DE F</p>
<ul style="list-style-type: none"> Variation actif exploitation (4) - Variation dettes exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> Variation actif exploitation (4) - Variation dettes exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> Actif exploitatio - Dettes exploit.

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIERE

= BESOIN FR EXPLOITATION	= VARIATION BESOIN FR EXPLOITATION	= BESOIN FR I
+ Autres débiteurs (4) - Autres créditeurs	+ Variation autres débiteurs (4) - Variation autres créditeurs	+ Autres débite - Autres crédite
= BESOIN EN FR	= VARIATION BESOIN EN FR	= BESOIN EN I

(1) Sauf charges calculées : dotations moins reprises
 (2) Sauf :
 - produits de cessions d'actifs immobilisés
 - subventions d'investissement virées au résultat

= BESOIN FR EXPLOITATION	
+ Autres débiteurs (4) - Autres créditeurs	
= BESOIN EN FR	

Disponibilités - Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	Variation disponibilités - Variation concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	Disponibilités - Concours bai banques
= TRESORERIE	= VARIATION TRESORERIE	= TRESORERIE

(3) Sauf valeur nette comptable d'actifs cédés
 (4) En valeur brute

Disponibilités - Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	
= TRESORERIE	

(5) Sauf concours bancaires courants

FRN GLOBAL - BESOINS EN FR = TRESORERIE	VARIATION FRN GLOBAL - VARIATION BESOINS EN FR = VARIATION TRESORERIE	FRN GLOBAL - BESOINS EN = TRESORERIE
---	---	--

FRN = Fonds de roulement net

FRN GLOBAL - BESOINS EN FR = TRESORERIE	
---	--

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIÈRE

TABLEAU DE FINANCEMENT

	REEL N-2	Prévision d'exécution N-1	BUDGET N
EMPLOI ET RESSOURCES STABLES			
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT			
ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS			
REDUCTIONS D'IMMOBILISATIONS			
VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES			
AUGMENTATION DE LA DETTE			
REMBOURSEMENT DE LA DETTE			
VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT			
EMPLOI ET RESSOURCES CIRCULANTS HORS TRESORERIE			
VARIATION DES STOCKS			
VARIATIONS DES DETTES			
FOURNISSEURS			
AUTRES			
VARIATIONS DES CREANCES			
CLIENTS			
ACOMPTES SUR VENTES			
AUTRES			
MANDATS			
VARIATIONS DES AUTRES CIRCULANTS			
PRODUITS CONSTATES D'AVANCE			
AUTRES			
AUTRES VARIATIONS			
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT			
TRESORERIE			
VARIATION DES DISPONIBILITÉS			

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIÈRE

CONCOURS BANCAIRES			
VARIATION DE LA TRESORERIE			

DISPONIBILITE EN FIN D'EXERCICE			
---------------------------------	--	--	--

La variation du fonds de roulement est égale à la variation du besoin en fonds de roulement augmentée de la variation de la trésorerie

ENDETTEMENT CUMULE AU 31/12	ETAT			
	AUTRES			

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIÈRE

TABLEAU DE FINANCEMENT (I)

EMPLOIS	N	N-1	RESSOURCES	N	N-1
Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé md* comptes d'immobilisations			CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT de l'exercice	3 966	7 091
Immobilisations incorporelles			Cessions ou réductions de l'actif immobilisé c/775 :	0	0
Immobilisations corporelles	740	904	Incorporelles	0	0
Immobilisations financières	5 963	7 475	Corporelles	3 872	6 377
Charges à répartir md* c/481	0	0	Financières	0	0
Réduction des dotations md* c/10-11-13 (sauf 139)	0	0	Augmentation des dotations mc* c/10-11-13		
Remboursement des dettes financières md* c/16-17	0	0	Augmentation des dettes financières mc* c/16-17		
TOTAL DES EMPLOIS	6 703	8 379	TOTAL DES RESSOURCES	7 838	13 468
Variation du FRNG (ressource nette)	1 135	5 089	Variation du FRNG (emploi net)		

* md : mouvements débiteurs, mc : mouvements créditeurs

En K€

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIÈRE

TABLEAU DE FINANCEMENT (II)

VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL	N			N-1
	Besoins (1)	Dégagement (2)	Solde (2-1)	Solde
VARIATIONS EXPLOITATION				
Variation des actifs d'exploitation				
Stocks et en-cours	/	/		
Dépôts de garantie et cautionnements versés	94	/		
Avances et acomptes versés sur commandes	/	9		
Créances clients, comptes rattachés et autres créances d'exploitation (a)	1 012	/		
Variation des dettes d'exploitation				
Dépôts de garantie et cautionnements reçus	792	/		
Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes d'exploitation (b)	/	23		
<i>Totaux</i>	1 898	32		
A-Variation nette exploitation (c)			- 1866	+ 4 401
VARIATIONS "HORS EXPLOITATION"				
Variation des autres débiteurs (a) (d)	0,00			
Variation des autres créditeurs	0,00			
<i>Totaux</i>	0,00	0,00		
B-Variation nette hors exploitation (c)			0,00	0,00
Total (A+B)				
Besoins de l'exercice en fonds de roulement ou			- 1866	/
Dégagement net de fonds de roulement dans l'exercice			/	+ 4 401
VARIATIONS TRÉSORERIE				
Variations des disponibilités	/	731		
Variations des concours bancaires courants et soldes créditeurs	/	/		
<i>Totaux</i>	/	731		
C-Variation nette " trésorerie " (c)			+ 731	- 9 490
VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL TOTAL (A+B+C)				
Emploi net			/	/
Ou			1 135	5 089
Ressource nette en K Euros				
(a) Y compris charges constatées d'avance selon leur affectation à l'exploitation ou non. (b) Y compris produits constatés d'avance selon leur affectation à l'exploitation ou non. (c) Les montants sont affectés du signe + lorsque les dégagements l'emportent sur les besoins et du signe – dans le cas contraire.				

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIÈRE

Une variante du tableau de financement est le bilan différentiel. Il remplace l'égalité du bilan à un instant de la somme des actifs et de la somme des passifs, par l'égalité des sommes des variations pendant une période des postes actifs et des postes passifs.

La somme algébrique des variations d'actifs est égale à la somme algébrique des variations du passif, à condition d'inclure le résultat de l'exercice dans le membre voulu de l'équation : le bénéfice dans le passif et le déficit dans l'actif.

Cette formule, plus simple que le tableau de financement, essaie de faire la synthèse du bilan et du compte de résultat, qui explique le passage d'un bilan au bilan suivant.

- L'excédent de trésorerie d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation constitue la ressource fondamentale que l'établissement tire régulièrement de son activité cyclique. Il ne s'agit pour autant que d'une ressource potentielle de trésorerie. Elle n'est susceptible en effet de se transformer en disponibilités qu'au terme d'un processus mettant en jeu les décalages existant entre l'engagement des opérations et leur règlement effectif.

Aussi bien, pour mesurer la capacité de l'établissement à sécréter des disponibilités du seul fait de ses opérations d'exploitation, est-il instructif d'utiliser parallèlement la notion d'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE).

EBE
- Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation = ETE

Les flux liés à l'exploitation représentés par l'EBE sont donc ici corrigés des décalages liés aux règlements.

Ainsi, l'ETE ne retient que les seules opérations ayant entraîné des mouvements de fonds, à l'exclusion de celles qui n'ont pu se dénouer immédiatement en trésorerie et qui sont neutralisées pour un montant égal aux variations de créances et de dettes d'exploitation.

L'intérêt de l'ETE réside dans son extrême sensibilité aux variations du chiffre d'affaires ou de la production vendue. Cet excédent doit couvrir le paiement des frais financiers et de l'impôt sur les sociétés pour que l'équilibre financier soit maintenu. Il représente la mesure la plus appropriée pour exprimer la ressource de trésorerie engendrée par les opérations d'exploitation. Enfin, l'ETE est un instrument d'analyse prévisionnelle dans la mesure où il permet de cerner et de prévenir les difficultés de l'établissement. En effet, un ETE négatif traduit une insuffisance de rentabilité de l'établissement voire une situation critique.

Si l'excédent de trésorerie d'exploitation est positif, cela signifie que l'exploitation a engendré une trésorerie disponible, après autofinancement de l'accroissement des besoins en fonds de roulement d'exploitation. Sur une longue période, c'est une condition indispensable à la pérennité de l'établissement.

Dans cette perspective, l'évolution de l'excédent de trésorerie d'exploitation d'une période à l'autre doit s'apprécier à la lumière des deux facteurs dont il dépend : la croissance de l'activité et le besoin en fonds de roulement d'exploitation.

4.4.2. Les ratios

La technique des ratios vise à calculer des rapports entre différents postes ou regroupements de postes du bilan et du compte de résultat et, bien sûr, à tirer des enseignements de ces ratios.

Le résultat d'un ratio peut avoir une signification en lui-même mais, le plus souvent, il n'a de valeur que comparé à ceux des établissements de taille et intervenant dans un secteur similaires.

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIÈRE

Le nombre de ratios qui peuvent être proposés est évidemment illimité. Il a été décidé de procéder à un tri parmi les ratios les plus usuels, libre ensuite à l'agent comptable de ne pas les prendre tous en compte et de produire ceux qu'il jugera plus significatifs pour l'établissement analysé.

Sont généralement distingués les ratios de structure, les ratios d'activité, les ratios de rentabilité et les ratios de liquidité.

- Les ratios de structure

Calculés à partir du bilan, ils ont pour objet de définir les caractéristiques de l'établissement dans la composition de l'actif et du passif et de tester sa solidité et son indépendance.

Le tableau suivant se construit donc à partir du bilan fonctionnel dont les éléments proviennent eux-mêmes du bilan confectionné par l'agent comptable.

Le ratio de structure élémentaire est celui qui mesure la structure de l'actif et du passif : il est constitué par les rapports entre les postes retraités du bilan fonctionnel et le total de l'actif ou du passif.

EMPLOIS STABLES	%	RESSOURCES PROPRES	%
EMPLOIS CIRCULANTS LIÉS À L'EXPLOITATION	%	DETTES FINANCIÈRES	%
AUTRES EMPLOIS CIRCULANTS	%	RESSOURCES CIRCULANTES LIÉES À L'EXPLOITATION	%
		AUTRES RESSOURCES CIRCULANTES	%
TOTAL ACTIF	100 %	TOTAL PASSIF	100 %

- Les ratios de niveau sont résumés dans le tableau suivant :

Nature	Formule	Interprétations
Nombre de demi-pensionnaires dans l'établissement	$\frac{\text{Demi-pensionnaires}}{\text{population scolaire}}$	Il mesure la part relative des DP dans l'ensemble de la population scolaire. population scolaire = nbre total d'élèves inscrit à la rentrée scolaire n-1
Nombre d'internes dans l'établissement	$\frac{\text{internes}}{\text{population scolaire}}$	Il mesure la part relative des internes dans l'ensemble de la population scolaire. population scolaire = nbre total d'élèves inscrit à la rentrée scolaire n-1
Nombre de boursiers dans l'établissement	$\frac{\text{boursiers}}{\text{population scolaire}}$	Il mesure la part relative des boursiers dans l'ensemble de la population scolaire. population scolaire = nbre total d'élèves inscrit à la rentrée scolaire n-1
	$\frac{\text{Dépenses réelles de fonctionnement}}{\text{population scolaire}}$	Dépenses réelles de fonctionnement = charges nettes des comptes 60 à 67. population scolaire = nbre total d'élèves inscrit à la rentrée scolaire n-1

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIÈRE

	Dotation globale de <u>fonctionnement</u> population scolaire	Dotation globale de fonctionnement = 7442 ou 7443. population scolaire = nbre total d'élèves inscrit à la rentrée scolaire n-1
Variation des ratios précédents	$\frac{R_n - R_{n-1}}{R_{n-1}}$	Il mesure l'évolution des ratios de niveau précédemment calculés. R = Ratios *

Les autres principaux ratios de structure sont résumés dans le tableau suivant :

Nature	Formule	Interprétations
Immobilisation des capitaux permanents	$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actifs immobilisés nets}}$	Ce ratio est constitué exactement des éléments composant la première définition du fonds de roulement (excédent des capitaux permanents sur les valeurs immobilisées). Les postes du bilan à prendre en considération sont ceux définis au § 4.3.2.3.1. Son résultat a une signification propre, puisque s'il est inférieur à 1, l'établissement a un fonds de roulement négatif et finance ses immobilisations par des dettes à court terme. S'il est > 1, l'établissement dispose d'un fonds de roulement. Comme le calcul direct du fonds de roulement, celui de ce ratio est une indication précieuse mais très limitée
Immobilisation des capitaux propres	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes à long terme (>1an)}}$	Ce ratio mesure le degré d'indépendance financière vis à vis des créanciers. Le résultat de ce ratio devrait être supérieur à 1. Cependant les conclusions doivent être nuancées. Le ratio peut être supérieur à 1 alors que, dans les dettes à court terme, figure un créancier important qui peut à lui seul menacer l'indépendance. A l'inverse, le résultat peut être inférieur à 1 et l'indépendance n'être pas menacée si les dettes à long terme sont réparties entre de nombreux porteurs. Il n'en reste pas moins que le souci d'indépendance est nécessairement lié au niveau de l'endettement global et de la structure de cet endettement. Mais, là encore, le ratio n'apporte que des informations

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIÈRE

		limitées Capitaux propres : comptes 10 à 13 Dettes à long terme (>1an) : comptes 15 (si risque à plus d'un an) et dettes à plus d'un an
Financement des emplois stables	<u>Ressources stables</u> Emplois stables	Il mesure la couverture des emplois stables par des ressources stables.
Autonomie financière	<u>Ressources propres</u> Endettement	Il mesure la capacité d'endettement de l'établissement et ne doit pas être inférieur à 1.
Capacité de remboursement	<u>Dettes financières</u> CAF	L'endettement ne doit pas excéder 4 fois la CAF.
Autofinancement	<u>Autofinancement</u> Valeur ajoutée	Il mesure la part de valeur ajoutée consacrée à l'autofinancement.
Couverture de l'actif circulant par le FRNG	<u>FRNG</u> Actif circulant	Il indique la part du FRNG qui finance l'actif circulant.
Evolution du FRNG	<u>FRNG</u> Chiffres d'affaires HT x 360	Il mesure la marge de sécurité financière en nombre de jours de chiffre d'affaires.
Evolution du BFRE (besoin en fonds de roulement d'exploitation)	<u>BFRE</u> Chiffre d'affaires HT x 360	Il mesure l'importance du BFRE en nombre de jours du chiffre d'affaires.

Les ratios d'activité

Nature	Formule	Interprétations
Paiement des fournisseurs	<u>Comptes fournisseurs *360</u> achats	Comptes fournisseurs = sc 40 Achats = comptes 60 à 62
Rotation des stocks	<u>Stock moyen X 360</u> Consommation de stocks	le résultat n'a en soi pas de valeur car il est lié aux contraintes techniques de l'activité, il est utile pour effectuer des comparaisons entre organismes d'un même secteur ou pour apprécier l'évolution de l'établissement analysé. Il permet en outre d'apprécier en partie les besoins de financement de l'établissement qui seront d'autant plus importants que la rotation du stock sera lente Stock moyen = (solde initial +

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIÈRE

		stock final) / 2
Taux de croissance du CA HT	$\frac{CA_n - CA_{n-1}}{CA_{n-1}}$	L'évolution du chiffre d'affaires permet de mesurer le taux de croissance de l'établissement.
Taux de marge commerciale	$\frac{\text{Marge commerciale}}{\text{Ventes de marchandises HT}}$	Il mesure l'évolution de la performance de l'activité commerciale de l'établissement.
Taux de croissance de la valeur ajoutée	$\frac{VA_n - VA_{n-1}}{VA_{n-1}}$	L'évolution de la valeur ajoutée est également un indicateur de la croissance.
Taux d'intégration	$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{CA_{HT}}$	Il mesure le taux d'intégration de l'établissement dans le processus de production ainsi que le poids des charges externes.
Partage de la valeur ajoutée (facteur travail)	$\frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Valeur ajoutée}}$	Il mesure la part de richesse créée qui sert à rémunérer le travail des salariés.
Partage de la valeur ajoutée (facteur capital)	$\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Valeur ajoutée}}$	Il mesure la part de richesse créée qui sert à renouveler le capital investi.
Durée moyenne du crédit clients	$\frac{\text{Créances clients et comptes rattachés + en -cours d'escompte}}{CA_{TTC}} \times 360 \text{ j}$	Il mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'établissement à ses clients.
Durée moyenne du crédit fournisseurs	$\frac{\text{Dettes fournisseurs et comptes rattachés}}{\text{Consommations en provenance de tiers}} \times 360 \text{ j}$	Il mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'établissement de la part de ses fournisseurs. Il doit être supérieur au ratio du crédit clients.

- Les ratios de rentabilité

Nature	Formule	Interprétations
Marge d'autofinancement courant	$\frac{\text{Dépenses réelles de fonctionnement}}{\text{Recettes réelles de fonctionnement}}$	Dépenses réelles de fonctionnement = charges nettes des comptes 60 à 67.
		Recettes réelles de fonctionnement = charges nettes des comptes 70 à 77.
Taux de marge brute	$\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{CA_{HT}}$	Il mesure la capacité de l'établissement à générer une rentabilité à partir du chiffre d'affaires.
Taux de rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	Il mesure l'aptitude de l'établissement à rentabiliser les fonds apportés en dotation.

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIÈRE

Taux de rentabilité économique	$\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Ressources stables}}$	Il mesure l'aptitude de l'établissement à rentabiliser les fonds apportés en dotation.
Taux de marge nette	$\frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{CA HT}}$	Il mesure la capacité de l'établissement à générer un bénéfice net à partir du chiffre d'affaires.

Les ratios de liquidité et de solvabilité

Nature	Formule	Interprétations
Autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total du passif}}$	Il mesure la capacité de l'établissement à autofinancer.
Solvabilité générale	$\frac{\text{Total actif}}{(\text{dettes à + d'un an}) + (\text{Dettes à - d'un an})}$	Il mesure la capacité de l'établissement à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif.
Liquidité générale	$\frac{\text{Actif à - d'un an}}{\text{Passif à + d'un an}}$	Il mesure la capacité de l'établissement à payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme.
Trésorerie	$\frac{(\text{Créances à - d'un an}) + \text{disponibilités}}{\text{Passif à + d'un an}}$	Il mesure la capacité de l'établissement à payer ses dettes à court terme en utilisant les créances et les disponibilités.
Liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Passif à - d'un an}}$	Il mesure la capacité de l'établissement à payer ses dettes à court terme en utilisant les disponibilités.
Endettement à terme	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes à + d'un an}}$	Il mesure l'autonomie financière de l'établissement.

4.4.3. La confection d'états infra-annuels

La confection, par l'agent comptable, de situations infra-annuelles, sous forme de tableaux de bord, constitue également un outil de valorisation des informations financières. En effet, ceux-ci sont indispensables à l'information de l'ordonnateur et constituent de puissants instruments d'aide à la décision.

Les tableaux de bord rassemblent un ensemble d'informations de nature prospective et d'origine comptable.

S'il est un domaine où préconiser des modèles de tableaux ou des méthodes est un exercice difficile, c'est sûrement celui des tableaux de bord.

En effet, chaque ordonnateur suivra tel ou tel indicateur avec plus ou moins de vigilance selon des critères qui différeront dans chaque établissement. C'est pourquoi il n'a pas paru opportun de proposer des modèles de tableaux de bord dans cette annexe.

Pour certains, suivre la trésorerie nécessitera des situations hebdomadaires ; pour d'autres, une situation mensuelle ou bimensuelle sera suffisante.

Ainsi, aucune règle en la matière ne peut s'appliquer de manière infaillible mais il est cependant possible d'avancer quelques recommandations.

- La remise à l'ordonnateur des états infra-annuels, s'ils sont orientés vers l'aide à la prise de décisions, doit intervenir rapidement. En effet, leur efficacité est inversement proportionnelle à leur délai de confection.

- Afin de ne pas noyer l'ordonnateur sous un flot d'informations et afin de préparer activement sa prise de décisions, il est nécessaire de ne pas multiplier les indicateurs. Ainsi, dégager périodiquement cinq ou six indicateurs suffit généralement pour apprécier synthétiquement la situation financière de l'établissement et dégager rapidement une tendance.

Les indicateurs faisant usuellement l'objet de tableaux de bord (la liste n'est bien sûr pas exhaustive) sont les situations de trésorerie et des placements, l'état de l'exécution budgétaire, les états des créances et des dettes accompagnés des ratios, l'évolution du fonds de roulement, la capacité d'autofinancement, le chiffre d'affaires, ...

- D'une manière générale, ces indicateurs n'ont d'intérêt que comparés sur le moyen terme. En effet, il est toujours utile de comparer un chiffre d'affaires mensuel avec celui observé les années précédentes sur le même mois : l'activité peut obéir à des phénomènes cycliques.

- De même, et toujours pour en faciliter la compréhension, ces tableaux de bord ne doivent pas, bien qu'issus de la comptabilité générale, utiliser uniquement des vocables comptables. La finalité des états infra-annuels est double : informer les ordonnateurs et orienter cette information vers la prise de décisions, il faut donc faire en sorte que le document soit particulièrement adapté aux attentes de son utilisateur.

4.4.4. Les tableaux de flux de trésorerie

Si le concept de fonds de roulement, calculé dans le tableau de financement, présente un intérêt indéniable, lui sont parfois opposées des difficultés d'interprétation. En effet, bien que calculés à partir d'éléments faciles à mesurer, car obtenus par lecture directe du bilan, les ressources et les emplois stables restent des éléments difficiles à appréhender et à analyser pour les ordonnateurs.

Ceux-ci sont d'ailleurs souvent plus sensibles à d'autres concepts comme l'autofinancement et la trésorerie et au prolongement de la réflexion sur la situation structurelle de l'établissement et sur sa sécurité financière par une étude prévisionnelle.

Ainsi, la trésorerie, son solde et ses variations, paraissent être des indicateurs tout aussi pertinents :

- La trésorerie donne d'une manière générale l'ampleur de la situation financière de l'établissement (bonne santé, vulnérabilité, défaillance). C'est un indicateur, à la fois, à court terme, de la solvabilité de l'établissement et, à long terme, de ses besoins de financement.

- c'est un instrument d'analyse prévisionnelle : elle permet d'évaluer les perspectives d'encaissements qui sont liées à la capacité de l'établissement à produire une trésorerie suffisante pour faire face à ses besoins.

Des documents, les tableaux de flux de trésorerie, non prévus dans les annexes des comptes financiers, explicitent la formation de la trésorerie durant l'exercice et réalisent la synthèse entre le compte de résultat et le tableau de financement.

4.4.4.1 La présentation et les avantages du tableau de flux de trésorerie

Peuvent être utilisés comme modèles de tableau des emplois et des ressources, le tableau de financement et les tableaux de flux.

Parmi les avantages du tableau de flux, en voici quelques-uns :

- Il facilite la comparaison des états financiers de l'établissement avec ceux d'autres établissements (pas d'affectation des résultats par méthodes comptables différentes).
- Il informe de la capacité de l'établissement à générer de la trésorerie d'exploitation et de l'incidence des décisions d'investissement et de financement.
- Il est adapté à une analyse rétrospective et prospective car la structure du tableau des flux de trésorerie peut être retenue dans la construction du plan de financement.
- Enfin, la trésorerie représente un concept reconnu par les ordonnateurs.

Le tableau des flux de trésorerie analyse la variation de la trésorerie qui doit être justifiée par la différence entre la trésorerie de clôture et la trésorerie d'ouverture de l'exercice.

La trésorerie correspond aux disponibilités et à leurs équivalents (compte de caisse, compte à vue, compte à terme, VMP, soldes créditeurs de banque).

Les flux sont classés en trois catégories : activité, investissement et financement.

Les flux de trésorerie se décomposent ainsi :

Flux net de trésorerie généré par l'activité
+ Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement
+ Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement
= Variation de trésorerie

et peuvent se vérifier de la façon suivante :

Trésorerie à la clôture
+ Trésorerie à l'ouverture
= Variation de trésorerie

4.4.4.2 Construction du tableau de flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie est bâti sur une approche par **fonction** : activité, investissement et financement de l'établissement.

- Flux de trésorerie liés à l'activité

Le terme exploitation est ici considéré dans une acception plus large que dans le compte de résultat.

Les activités d'exploitation sont les principales activités génératrices de revenus. Ce sont toutes les activités autres que celles d'investissement ou de financement. En pratique, il s'agit des charges et produits d'exploitation, mais également des flux de trésorerie rattachés aux charges et produits financiers et exceptionnels et de l'impôt sur les sociétés.

Selon l'ordre des experts comptables (OEC), le flux de trésorerie lié à l'activité indique notamment la capacité de l'établissement à procéder à d'éventuels nouveaux investissements par autofinancement.

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIÈRE

Deux méthodes de calcul sont généralement utilisées :

- Méthode directe :

Les informations sont fournies sur les principales catégories d'entrées et de sorties de fonds bruts.

- Méthode indirecte :

Le résultat net est corrigé pour tenir compte de l'incidence des opérations n'ayant pas un caractère monétaire.

L'OEC propose de privilégier la méthode indirecte.

- Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les activités d'investissement comprennent l'acquisition et la cession d'actifs à long terme et de tout autre investissement qui n'est pas inclus dans les équivalents de liquidités.

En voici des exemples :

- Acquérir ou céder des immobilisations corporelles ou incorporelles.
- Consentir des prêts ou des avances ou en obtenir le remboursement.
- Acquérir ou céder des immobilisations financières.
- Subventions d'investissement reçues.

- Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

L'analyse présentée ici est globalement transposable à l'EPLÉ. Elle le sera cependant avec prudence, notamment en ce qu'elle traite de flux financiers interdits à l'EPLÉ : ce dernier n'est en effet pas autorisé à emprunter, quelque soit l'activité à financer (fonctionnement courant ou activité annexe, par exemple celle de formation continue).

Les activités de financement sont des activités qui entraînent des changements quant à l'ampleur et à la composition des capitaux propres et des capitaux empruntés à l'établissement.

Cette présentation permet d'identifier les sources de financement (augmentation de capital, emprunts nouveaux, etc....) et les décaissements afférents (remboursements d'emprunts, etc....).

Le CNC proposait deux modèles de présentation du tableau des flux de trésorerie, l'un à partir du résultat net, l'autre à partir du résultat d'exploitation.

a) A partir du résultat net

Flux de trésorerie liés à l'activité	
Résultat net de l'établissement	115
Elimination des charges et produits sans effet sur la trésorerie ou non liés à l'activité :	
- <i>Amortissements et provisions (1)</i>	4 514
- <i>Plus-values de cession, nettes d'impôt</i>	0,00
- <i>Transfert de comptes de charges à répartir</i>	0,00
- <i>Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat</i>	663
Capacité d'autofinancement	3 966
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité (2)	1 866
Flux net de trésorerie généré par l'activité	2 100

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIÈRE

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	
Acquisitions d'immobilisations	6 703
Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt	0,00
Subventions d'investissements reçues	3 872
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	- 2 831
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	
Emprunts de l'exercice	0,00
Remboursements d'emprunts	0,00
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	0,00
VARIATION DE TRESORERIE	-731
Trésorerie d'ouverture	35 197
Trésorerie de clôture	34 466
(1) A l'exclusion de provisions sur actif circulant.	
(2) A détailler par grandes rubriques (stocks, créances d'exploitation, dettes d'exploitation).	
(3) Prix d'achat ou de vente augmenté ou diminué de la trésorerie acquise ou versée. A détailler dans une note annexe.	

En K€

b) A partir du résultat d'exploitation

Flux de trésorerie liés à l'activité	
Résultat d'exploitation de l'établissement	478
Elimination des charges et produits sans effet sur la trésorerie ou non liés à l'activité :	
- <i>Amortissements et provisions (1)</i>	4 514
Excédent brut d'exploitation	4 994
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité (2)	-1 866
Excédent de trésorerie d'exploitation	3 128
Autres encaissements et décaissements liés à l'activité :	
- Frais financiers	- 8
- Produits financiers	850
- Impôt sur les sociétés, hors impôt sur les plus-values de cession	0,00
- Charges et produits exceptionnels liés à l'activité	- 1 870
- Autres	0,00
Flux net de trésorerie généré par l'activité	2 100

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIÈRE

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	
Acquisitions d'immobilisations	- 6 703
Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt	0,00
Subventions d'investissements reçues	3 872
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	- 2 831
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	
Emprunts de l'exercice	0,00
Remboursements d'emprunts	0,00
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	0,00
VARIATION DE TRESORERIE	-731
Trésorerie d'ouverture	35 197
Trésorerie de clôture	34 466
(1) A l'exclusion de provisions sur actif circulant.	
(2) A détailler par grandes rubriques (stocks, créances d'exploitation, dettes d'exploitation).	
(3) Prix d'achat ou de vente augmenté ou diminué de la trésorerie acquise ou versée. A détailler dans une note annexe.	

4.4.4.3 La portée du tableau de flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie a l'ambition d'être simple, compréhensible et exploitable en analyse rétrospective et prévisionnelle. Il classe les flux de trésorerie en trois catégories selon qu'ils sont générés par l'activité, les investissements ou le financement.

Ces trois catégories s'appréhendent plus intuitivement que le classement par nature (exploitation, financier, exceptionnel) adopté en comptabilité générale.

Les grandes forces de ce tableau résident dans sa facilité de compréhension, sa présentation claire et son exploitation pertinente dans le cadre d'une analyse prévisionnelle. Il est, de plus, enrichi d'indicateurs (excédent de trésorerie d'exploitation et capacité d'autofinancement) essentiels à toute analyse financière complète.

Actuellement, tant au niveau budgétaire (ordonnateur) qu'au niveau comptable (agent comptable), les documents présentés aux conseils d'administration permettent difficilement aux non initiés d'en tirer tous les renseignements utiles à l'analyse de l'établissement. Les documents budgétaires pourraient être complétés notamment par un tableau prévisionnel des flux de trésorerie, à titre d'information et non aux fins d'approbation.

La simplicité de lecture, l'absence de termes réservés aux seuls initiés comptables et la clarté ont guidé la construction de ce tableau. La division du tableau en trois grands postes (activité, investissement et financement) favorise la compréhension des administrateurs, quelles que soient leurs connaissances comptables.

- Le **poste activité** regroupe à la fois les éléments du compte de résultat et du bilan en séparant la partie exploitation pure du reste de l'activité de l'établissement.

En effet, l'excédent brut d'exploitation, indépendant des politiques de financement et d'investissement est la charnière entre le compte de résultat et le tableau de financement. Il mesure la performance économique de l'établissement. Il s'obtient par différence entre la marge commerciale, la production

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIÈRE

de l'exercice, les subventions d'exploitation et les consommations de biens et de services, les impôts et taxes et les charges de personnel.

Le bilan est traduit par une variation du besoin en fonds de roulement qui intègre des notions que l'on retrouve dans le tableau de financement. La construction de cette première partie fait intervenir la capacité d'autofinancement puisque celle-ci résulte de l'EBE plus les autres produits encaissables et moins les autres charges décaissables.

Les éléments du tableau de financement se retrouvent dans ce premier poste avec la CAF (1ère partie du tableau) et la variation du besoin en fonds de roulement (2ème partie du tableau).

L'ETE ou excédent de trésorerie d'exploitation décrit un flux de trésorerie. Il est non seulement utile pour le court terme mais aussi dans une perspective à long terme. Il était logique de le faire apparaître dans ce tableau puisqu'il est beaucoup plus sensible que l'EBE ou la CAF aux variations du chiffre d'affaires. Il peut être calculé de deux façons :

- directement à partir des flux financiers liés aux opérations de vente, d'achat et de règlement des charges d'exploitation (recettes – dépenses d'exploitation),
- indirectement, par application d'un mode de calcul comptable retenu dans cette présentation (EBE – variation du BFRE).

L'intérêt de l'ETE (qui est un flux de liquidité) réside dans l'appréciation de la situation économique et financière de l'établissement. Il fournit, en effet, un éclairage qui permet d'anticiper l'évolution de la CAF, l'ETE évoluant plus rapidement et dans le même sens que la CAF.

- Le **poste investissements** retrace l'ensemble des cessions et des acquisitions d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières. Il constitue un poste d'une grande clarté pour les administrateurs. Le détail des encaissements et décaissements relatifs aux activités de cette fonction permet d'évaluer les effets de la politique d'investissement sur la situation financière. Les éléments constitutifs sont retracés dans le tableau de financement, 1ère partie.

- Enfin, le **poste financement** évalue les effets des activités purement financières sur la trésorerie de l'établissement et permet de juger de la capacité de l'établissement à remplir ses obligations.

Ainsi, ce poste peut indiquer si la structure a souscrit de nouveaux emprunts (dans la mesure où elle y est autorisée) et combien elle en a remboursé, en capital.

La somme de ces trois postes doit correspondre à la variation de trésorerie au pied de l'actif du bilan entre l'année N et l'année N-1.

5. L'analyse des résultats

Le résultat d'un établissement doit être apprécié en deux temps, d'une part en ce qui concerne son niveau, d'autre part en ce qui concerne son évolution. Cette réflexion permet d'établir un constat sur la tendance à l'enrichissement ou à l'appauvrissement de l'établissement, notamment en comparant l'importance des résultats dégagés par rapport aux besoins minimums de renouvellement du patrimoine de l'organisme et à ses objectifs à long terme.

Ce premier examen doit être complété par une analyse de la nature et de l'évolution des éléments ayant permis de dégager ces résultats. Cette étude doit porter sur la structure des charges et des produits, ainsi que sur l'évolution de ces données au cours des derniers exercices. Une telle approche est riche d'enseignements pour les établissements exerçant une activité industrielle et commerciale.

La nouvelle présentation du compte de résultat dans le cadre du plan comptable général révisé facilite grandement cette analyse.

Certains reclassements à l'intérieur des charges peuvent cependant être envisagés préalablement à l'analyse.

Il s'agit pour l'essentiel :

- du compte 621 : « personnel extérieur à l'établissement ».

Ce compte peut, dans une approche plus économique, être rapporté aux charges de personnel.

Ce reclassement se fera directement à partir du compte de résultat qui dans le système développé fait apparaître distinctement ce type de charge.

- du compte 612 : "redevance de crédit bail"

Le compte de résultat du système développé fait apparaître en clair les loyers de crédit-bail mobilier et immobilier, mais seules les précisions permettront le retraitement éventuel de ces charges qui s'analysent économiquement en une fraction "amortissement" et en une fraction "charges financières".

En effet le plan comptable général, à l'inverse de la plupart des plans comptables étrangers, reste fidèle à l'interprétation juridique française de cette opération: le bien en crédit-bail figure à l'actif du bilan de la société de crédit-bail et non à celui de l'utilisateur, aussi longtemps que l'option n'est pas levée. Le Plan comptable général ne prévoit donc que la comptabilisation en charges (services extérieurs) de la redevance prévue au contrat.

De même pour l'analyse du bilan, des tableaux comparatifs indiquant pour trois exercices au moins l'évolution des charges, des produits, des soldes intermédiaires de gestion, pourront être établis. Ils permettront de discerner les aspects positifs ou les faiblesses de la gestion. Mais seul un compte de résultat analytique détaillé, établi à partir d'une comptabilité analytique d'exploitation, pourra permettre de porter un jugement sur l'organisation de la production ou la structure des coûts.

5.1 Résultat et notion de besoin de renouvellement des immobilisations

Un établissement soucieux de s'autofinancer, même partiellement, ne pourra se satisfaire que d'un résultat sensiblement supérieur aux besoins minimum de renouvellement de ses immobilisations existantes, déjà partiellement pris en compte par la technique de l'amortissement.

Cette réflexion devrait être complétée par un examen de la politique d'investissement de l'établissement.

Un peu en dehors du domaine de l'analyse classique car les techniques utilisées tiennent compte assez largement de données extérieures à la comptabilité générale, cette réflexion suppose, après une définition claire des objectifs à long terme de l'organisme, d'étudier :

- d'une part, les investissements les mieux adaptés aux besoins et aux moyens de l'établissement, parmi d'autres équipements similaires ;
- d'autre part, d'examiner les modalités de financement compte tenu de la situation financière de l'établissement et notamment s'il convient d'acquérir ces équipements ou de les louer ;
- enfin, d'analyser les conséquences financières de l'investissement envisagé sur les charges de fonctionnement, "les charges induites" doivent être prises en compte parmi les éléments de décision.

5.2 Structure des charges et produits et analyse de l'évolution du résultat et des soldes intermédiaires de gestion

Que le résultat d'un exercice donné puisse être jugé suffisant ou non en vertu des critères exposés ci-dessus, la recherche des causes de cette situation présente un intérêt soit pour maintenir les facteurs positifs, soit pour envisager des remèdes susceptibles de redresser la situation.

L'analyse englobera bien entendu les données de l'exercice écoulé et leur évolution au cours des trois dernières années au moins.

Ce type de réflexion, indispensable pour tout établissement public, apparaît fondamental pour ceux qui exercent une activité industrielle ou commerciale.

Après avoir mis en évidence les soldes intermédiaires de gestion et les postes du compte de résultat qui ont connu une évolution défavorable ou ceux qui ne sont pas entièrement déterminés par des facteurs externes (conjonctures, réglementation diverse, etc.) et sur lesquels il est donc possible d'exercer une influence, les dirigeants de l'établissement peuvent décider, par exemple, de réexaminer les conditions de réalisation de certaines charges externes ou envisager des mesures d'économie sur le plan interne ou, même, mettre en évidence l'insuffisance de certaines tarifications enregistrées en produits de l'établissement et en négocier l'augmentation.

6. Plan d'investissement et de financement

Tout organisme est l'objet de constantes mutations.

Aussi élabore-t-il périodiquement des prévisions d'investissement, soit dans le cadre du renouvellement des immobilisations existantes, compte tenu de l'usure ou de l'obsolescence, soit dans l'optique d'extension du potentiel économique. Cette analyse sera d'autant plus cruciale que la charge du renouvellement des immobilisations pèsera sur la structure, et que ces immobilisations constitueront une amélioration de l'outil de production.

Le jugement porté sur la situation financière à une date donnée doit être utilisé, non seulement pour apprécier l'orientation de l'exploitation future avec ses conséquences sur l'équilibre des emplois et ressources, mais encore pour définir si, parallèlement ou plutôt complémentirement, l'établissement est en mesure de réaliser les investissements jugés souhaitables dans le cadre des prévisions globales à long terme.

L'étude du plan d'investissement et de financement, indépendamment des impératifs techniques et commerciaux se résume donc à un problème simple: étant donné la situation financière actuelle et les nouveaux équilibres emplois-ressources qui naîtront aux différents stades du plan d'investissement et de financement, l'établissement peut-il réaliser les investissements souhaités ?

Un investissement se traduit par la création d'emplois durables pour lesquels il convient de dégager des ressources.

Cependant il est nécessaire de ne pas limiter l'étude aux seules immobilisations. Le développement du potentiel de l'établissement s'accompagne normalement de celui des stocks et des créances. Or les actifs circulants d'exploitation ne sont financés, le plus souvent, que partiellement par des dettes à court terme d'exploitation et nécessitent de ce fait un recours à des ressources stables.

Aussi, l'établissement devra dégager des ressources durables à hauteur des emplois stables augmentés des besoins en fonds de roulement induits par cet investissement.

Le plan d'investissement et de financement comprend donc :

- les emplois souhaitables dans le cadre de la politique de développement

* immobilisations (renouvellement ou développement),

* besoins en fonds de roulement par accroissement des stocks et créances d'exploitation découlant de l'investissement.

- les ressources dégagées: ressources stables

La démarche de l'étude du plan d'investissement et de financement pourra dans la majorité des cas être la suivante :

- la situation actuelle: la situation financière résultant de l'analyse permet-elle à l'établissement d'envisager des investissements?

- sur cette base, des ressources nouvelles stables peuvent-elles être mobilisées?

- établissement du plan compte tenu des conclusions précédentes.

6.1. La situation de départ et le plan

La sécurité de l'établissement implique une cohérence entre sa situation à une date donnée et son plan d'investissement. Si l'analyse financière révèle des pertes successives, un endettement important tant à court terme qu'à long terme, une absence ou une insuffisance de fonds de roulement ; un plan d'investissement ambitieux par rapport aux immobilisations existantes qui risquerait de détériorer encore davantage la situation, ne pourra être jugé de façon positive.

Si le fonds de roulement est négatif ou insuffisant, compte tenu de la liquidité des actifs circulants, non seulement il n'existera aucune ressource stable disponible, mais au surplus la situation doit être redressée avant d'envisager à accroître la capacité de l'établissement.

Si le fonds de roulement est à un bon niveau excédentaire par rapport aux besoins réels, l'établissement pourra alors utiliser l'excédent, mais l'excédent seul comme première ressource de financement. On voit donc une fois de plus l'intérêt qui s'attache pour l'établissement à connaître le niveau souhaitable de son fonds de roulement.

6.2. L'inventaire des ressources

Les ressources disponibles sur la base du bilan de départ ne seront que très rarement suffisantes pour couvrir les dépenses d'investissement. Il faut donc recenser les ressources possibles.

6.2.1. Ressources internes

- la cession d'éléments d'actifs n'est une ressource que par diminution des valeurs immobilisées nettes, ce qui accroît le fonds de roulement ;
- l'autofinancement ;
- l'autofinancement passé a déjà été pris en compte dans l'appréciation du fonds de roulement existant à la date d'établissement du plan d'investissement.

Mais la capacité d'investissement est susceptible d'être sensiblement modifiée par la réalisation même du plan. La mise en service progressive de nouveaux biens productifs va susciter naturellement, selon le rythme d'exécution du plan, ses propres amortissements et éventuellement un accroissement des résultats. On prendra en compte ces éléments en les ajoutant aux ressources d'autofinancement découlant de la situation présente et susceptibles d'être dégagées pendant la période de réalisation du plan en tenant compte des conclusions de l'analyse financière.

6.2.2. Ressources externes

Pour mémoire, on citera l'emprunt, qui est de loin le plus souple des moyens externes de financement stable. Il peut être exactement adapté aux besoins, être renouvelé ou découpé. Bien entendu, dans toute projection sur l'avenir des réalisations du plan, on tiendra compte des frais financiers et du rythme de remboursement.

On rappellera bien sûr que ce moyen de financement ne peut être mobilisé par l'EPLÉ.

Autres ressources externes : outre des apports nouveaux, on peut citer les subventions d'investissement et les indemnités d'éviction à la suite d'expropriation.

7.3 Le plan d'investissement et de financement

L'inventaire qui a été fait des ressources conduit au plan de financement, il doit avoir un caractère réaliste et suppose donc des contacts très avancés auprès de tous les intéressés pour que la mobilisation des ressources soit pratiquement certaine à la date voulue.

On connaît donc la structure du financement à savoir (à titre d'exemple):

Emprunts à long terme	500 000€
Subventions d'équipement	400 000€
Prélèvement sur fonds de roulement	100 000€
	1 000 000€

Ce total conditionne l'enveloppe globale des investissements sous réserve, évidemment, qu'une partie ne doive pas être affectée à la reconstitution du fonds de roulement.

La réalisation des ressources doit être calquée sur celle des équipements afin que les échéances de règlement de ceux-ci ne viennent perturber la trésorerie.

Schématiquement, le plan d'investissement et de financement comprendra deux tableaux d'emplois et ressources décrits sur la durée de réalisation du plan qui devront être complétées dans le cadre du plan de trésorerie où ils seront amalgamés aux opérations d'exploitation et de gestion à court terme (cf. partie d'analyse financière).

Ces tableaux d'emplois et de ressources du plan d'investissement et de financement peuvent avoir, de façon sommaire, la structure suivante, en imaginant 1M F étalés sur 12 mois et comportant le détail des ressources de l'exemple précédent.

Année	N			N + 1	Total
	2	3	4	1	
<i>Emplois-nature des investissements</i>					
Constructions	0,1	0,2	0,2	-	0,5
Matériels	-	-	0,2	0,2	0,4
Aménagements	-	-	0,1	-	0,1
TOTAL	0,1	0,2	0,5	0,2	1
<i>Ressources</i>					
Emprunts	-	-	0,5	-	0,5
Subventions	-	0,4	-	-	0,4
Prélèvement sur FR	0,1	-	-	-	0,1
TOTAL	0,1	0,4	0,5	-	1

L'emprunt est évidemment retardé au maximum pour différer la charge d'intérêt. Il importe en effet de ne pas mobiliser trop tôt des ressources onéreuses sans emplois immédiat.

Le rôle de l'analyse ne sera pas généralement de concevoir un plan de financement des investissements mais de juger une proposition. L'appréciation élimine les questions techniques sur la consistance des investissements. Elle repose sur l'analyse financière du point de départ et sur

ANNEXE 13 – ANALYSE FINANCIÈRE

l'examen de la cohérence du projet avec l'ensemble des éléments d'information dont dispose l'analyste.

7. Le seuil de rentabilité ou point mort

Cette notion ne présente que faiblement un caractère opérationnel dans le cadre de l'analyse financière de l'EPL. Elle sera utilement mobilisée en revanche lorsque ce dernier est le support d'une activité dont il est important de connaître la capacité à couvrir ses coûts par ses recettes.

La notion de seuil de rentabilité est souvent intégrée à l'analyse financière car elle fait effectivement partie des informations intéressantes de la gestion (analyse de l'exploitation). Toutefois, elle repose sur la distinction entre coûts fixes et coûts variables: elle ne peut donc être mise en œuvre sans l'analyse et la ventilation des charges entre ces deux notions.

Si on établit un compte de résultat en ne tenant plus compte du classement par nature, mais de la variabilité des charges, ce compte aura la structure suivante:

Frais variables (F.V.)	Ventes
Frais fixes (F.F.)	
Résultat d'exploitation	

La différence (ventes - (FV+FF)) est évidemment égale au résultat d'exploitation. C'est ce qu'on appelle la marge nette.

La différence (Ventes - FV) est la marge sur coûts variables. Si cette marge est stable par rapport au chiffre d'affaire, on peut dire que cette marge est destinée à la couverture de frais fixes puis, lorsque ceux-ci seront couverts en totalité, à la constitution d'une marge nette.

La condition nécessaire pour que le résultat soit positif, est que la marge sur coût variable soit supérieure aux frais fixes. Lorsque la marge sur coût variable est égale à ces derniers, le compte de résultat est équilibré. Toute vente supplémentaire est sans incidence sur le résultat sous l'angle des frais variables, mais est productrice d'une marge nette puisque la marge sur frais variables n'est plus absorbée par les frais fixes déjà couverts en totalité.

Le chiffre d'affaire réalisé au stade où le compte de résultat est équilibré, c'est à dire où la marge sur coûts variables est égale aux frais fixes, est appelé seuil de rentabilité ou point mort ou seuil critique.

C'est à partir de ce moment que l'on pourra dégager un bénéfice.

Ce seuil de rentabilité peut être calculé lorsque l'on connaît d'une part le total des frais divers à couvrir, d'autre part le taux de marge sur coûts variables par rapport aux ventes, ce qui suppose une stabilité dans le temps de ce taux. En effet, le seuil de rentabilité est atteint lorsque la marge sur coûts variables est égale aux frais fixes.

La marge s'exprimant en pourcentage du chiffre d'affaires, on a:

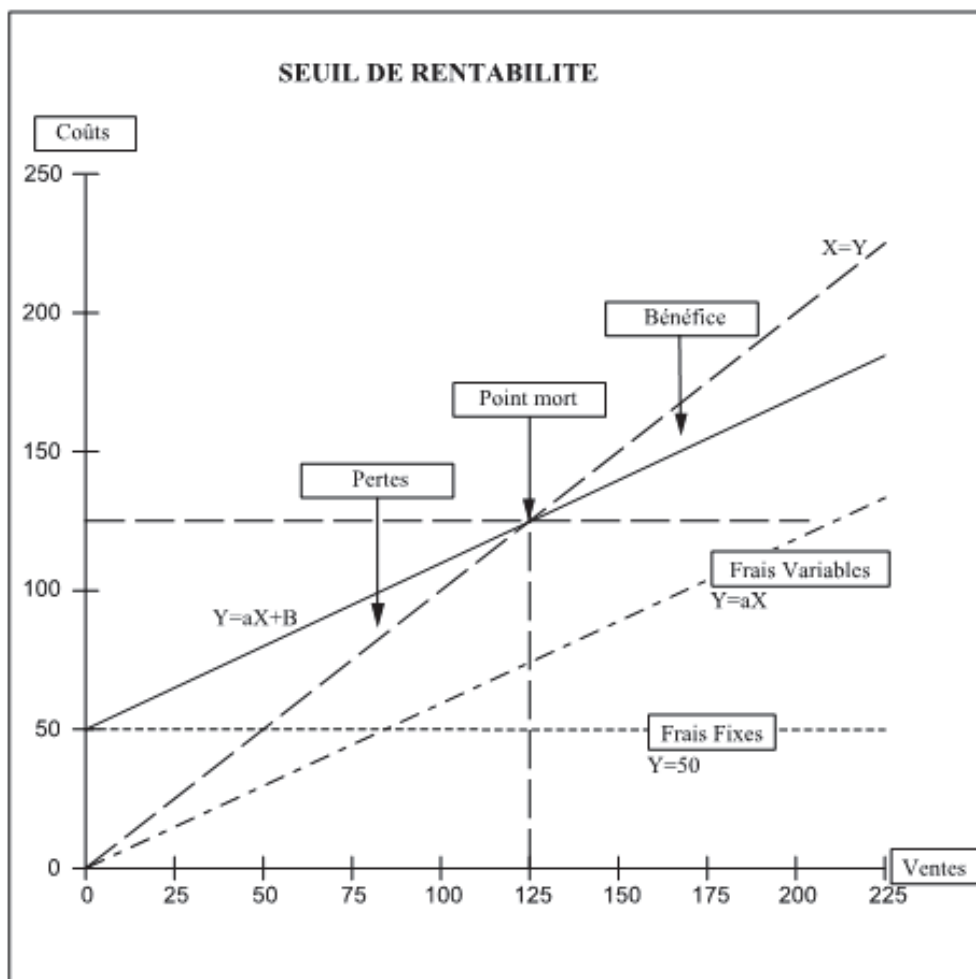
$$C.A. = \frac{F. F. \times 100}{X}$$

×

ou :

$$X\% \times C.A. = F.F.$$

En rapprochant le seuil de rentabilité du chiffre d'affaire réalisé, on peut déceler à quelle période de l'année l'établissement a atteint son point mort. On peut aussi, bien sûr, dans ce cadre fixer des objectifs de ventes pour que le seuil de rentabilité soit atteint à une date donnée.



La représentation graphique du seuil de rentabilité fait apparaître les frais fixes et les frais variables, ainsi que la diagonale de l'angle, qui matérialise l'égalité des charges et des produits (point mort).

La droite des frais fixes est parallèle à celle des ventes, puisque indépendante de la production.

Celle des frais variables correspond à $Y=aX$.

Celle des coûts totaux correspond à $Y=aX+B$.

Le point mort est déterminé par la rencontre entre la droite décrivant les coûts totaux et $Y=X$ (ou ensemble des points qui égalent les coûts totaux aux produits).

On voit l'intérêt de cette technique pour la gestion. Mais elle comporte également des limites puisqu'elle implique la connaissance précise des frais fixes et frais variables et celle du taux de marge qui doit être stable ou exactement prévisible.