

**PROJET SECTORIEL
DES TRANSPORTS**

.....

REPUBLIQUE DU MALI

**Gestion
d'une entreprise
de transport**

31. Le bilan

311. LES PARTICULARITES DU BILAN TRANSPORT

Remarque préliminaire : Seules les particularités du bilan d'une entreprise de transport sont traitées dans ce chapitre, le développement sur le fond étant abordé dans « les thèmes spécifiques ».

Le bilan des entreprises de transport présente souvent les caractéristiques suivantes :

- des immobilisations corporelles importantes,
- des stocks limités,
- un en cours clients lourd à financer,
- des capitaux propres insuffisants,
- un endettement à moyen terme souvent élevé.

3111. Les éléments composant l'actif

- l'actif immobilisé,
- l'actif circulant.

A. L'ACTIF IMMOBILISÉ

Il est constitué :

- des immobilisations incorporelles,
- des immobilisations corporelles,
- des immobilisations financières.

a. Les immobilisations incorporelles

Elles sont représentées notamment par :

- les frais d'établissement,
- les frais de recherche et de développement,
- les concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires,
- le droit au bail,
- le fonds commercial.

Le fonds commercial comprend l'ensemble des éléments incorporels qui ne font pas l'objet d'une évaluation et d'une comptabilisation séparées au bilan, et qui concourent au maintien, ou au développement, du potentiel d'activité de l'entreprise.

En conséquence, le droit au bail peut, parfois, être l'un des éléments constitutifs du fonds de commerce. Il en est de même de certains titres de coordination, dont il est fait le rappel ci-après.

Les titres de coordination

- Historique

La législation relative à la coordination des transports routiers de marchandises résulte d'un ensemble de lois, décrets et arrêtés, dont l'origine remonte à 1934.

Largement modifiée par le décret du 14 novembre 1940, elle a fait l'objet d'une révision d'ensemble, par la loi d'orientation des transports intérieurs (LOTI), en date du 30 décembre 1982, et de ses décrets d'application du 16 mars 1986 (marchandises), qui ont annulé les dispositions du décret du 14 novembre 1940.

La législation et la réglementation concernant le transport public de personnes se trouvent insérées principalement dans deux textes : la LOTI & son décret d'application au 16 août 1985 (voyageurs).

- Contenu

• Transport routier de marchandises •

Les textes prévoient que certains transports ne peuvent être réalisés que sous couvert d'une autorisation délivrée par le commissaire de la République de région.

En matière de transport routier public de marchandises, le décret du 14 mars 1986 prévoit les différentes catégories d'autorisations suivantes :

- autorisations de classe A qui permettent l'utilisation de tous véhicules ou ensembles routiers dont la circulation est autorisée par le Code de la route ;
- autorisations de classe B qui permettent l'utilisation de tous véhicules ou ensembles routiers de poids maximum autorisé inférieur ou égal à 26 tonnes ;
- autorisations de classe C qui permettent l'utilisation de véhicules ou ensembles routiers dont le poids maximum autorisé est inférieur ou égal à 13 tonnes.

Pour l'exécution de transports de marchandises au moyen de véhicules loués avec conducteur, cette même réglementation prévoit deux catégories d'autorisations :

- Les autorisations de locations successives qui permettent la location d'un véhicule, sans condition de durée, à un locataire successif. Ces autorisations peuvent être de classe A, B ou C, selon les cas.
- Les autorisations de location de longue durée qui permettent de louer un véhicule déterminé à un locataire nommément désigné par un contrat écrit, pour une durée qui est au moins égale à douze mois.

Les textes prévoient également que toutes les licences de transport de type patrimonial détenues actuellement par les entreprises seront échangées, en nombre identique, contre des autorisations de même classe, au plus tard le 1^{er} janvier 1993.

• Transport routier de voyageurs •

Le décret du 16 août 1985 prévoit que certains services occasionnels sont soumis à autorisation. Il s'agit des circuits à la place et des services collectifs qui comportent la mise d'un véhicule à la disposition exclusive d'un groupe, ou de plusieurs groupes d'au moins 10 personnes.

Les autorisations précisent le nombre et les caractéristiques des véhicules de l'entreprise bénéficiaire.

Dans des circonstances exceptionnelles, ou en cas de pointes de trafic, des autorisations au voyage de services occasionnels de transport public peuvent être délivrées par le commissaire de la République.

Les services publics réguliers et, à la demande, de transport routier de personnes ne nécessitent pas l'obtention d'une autorisation de transport.

Ces services sont effectués par les autorités organisatrices, sous le régime d'un service public, avec une autorité organisatrice qui, le plus souvent, est une collectivité locale ou un établissement public.

Pour ce qui concerne les transports urbains, le conventionnement avec l'autorité organisatrice est la règle.

(NE PAS REPORTER LE MONTANT DES CENTIMES)

Exercice N clos le 31/12/87

clos le

Amortiss.

31/12/86

Brut

Provis.

Net

Net

Capital souscrit non appelé (0)

ACTIF IMMOBILISE

Immobilisations incorporelles

Frais d'établissement				
Frais de recherche et de développement				
Concessions, brevets, droits similaires				
Fonds commercial (1)				
Autres immobilisations incorporelles				
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles				

Immobilisations corporelles

Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériel et outillage				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes				

Immobilisations financières (2)

Participations				
Créances rattachées à des participations				
Autres titres immobilisés				
Prêts				
Autres immobilisations financières				

TOTAL (I)

ACTIF CIRCULANT

Stocks

Matières premières, approvisionnement				
En cours de production de biens				
En cours de production de services				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				

Créances

Avances et acomptes versés sur commande				
Clients et comptes rattachés (3)				
Autres créances (3)				
Capital souscrit et appelé, non versé				

Divers

Valeurs mobilières de placement				
Disponibilités				

Comptes de régularisation

Charges constatées d'avance (3)				
---------------------------------	--	--	--	--

TOTAL (II)

Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)				
--	--	--	--	--

Primes de remboursement des obligations (IV)				
--	--	--	--	--

Écarts de conversion actif (V)				
--------------------------------	--	--	--	--

TOTAL GENERAL (0 à V)

RENVOIS

1 Dont trois au bail

2 Part à moins d'un an des immobil. financières nettes

3 Part à plus d'un an

PASSIF

D.G.I. N° 2050-N

(NE PAS REPORTER LE MONTANT EN CENTIMES)

Clos le	Clos le
31/12/87	31/12/86

CAPITAUX PROPRES			
	Capital social ou individuel (1)		
	Primes d'émission, de fusion ou d'apport...		
	Écarts de réévaluation (2)		
	Réserve légale (3)		
	Réserves statutaires ou contractuelles		
	Réserves réglementées (3 et 4)		
	Autres réserves		
	Report à nouveau		
	RESULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)		
	Subventions d'investissement		
	Provisions réglementées		
	TOTAL (I)		
AUTRES FONDS PROPRES			
	Produits des émissions de titres participatifs		
	Avances conditionnées		
	TOTAL (II)		
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			
	Provisions pour risques		
	Provisions pour charges		
	TOTAL (III)		
DETTES (5)			
	Emprunts obligataires convertibles		
	Autres emprunts obligataires		
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (6)		
	Emprunts et dettes financières divers (7)		
	Avances et acomptes reçus sur commande en cours		
	Dettes fournisseurs et comptes rattachés		
	Dettes fiscales et sociales		
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
	Autres dettes		
COMPTES DE REGULARISATION			
	Produits constatés d'avance (5)		
	TOTAL (IV)		
	Écarts de conversion passif		
	TOTAL GENERAL (I à V)		
	Total du bilan de l'exercice N en francs et centimes		

REHVOIS

1	Écarts de réévaluation incorporés au capital		
2	Dont réserve spéciale de réévaluation 1959		
	Dont écart de réévaluation libre		
	Dont réserve de réévaluation 1976		
3	Dont réserve réglementée des plus-values à long terme		
4	Dont réserve spéciale des profits de construction		
5	Dettes et produits constatés d'avance à moins d'un an		
6	Dont concours bancaires courants, et aides créditeurs de banques		
7	Dont emprunts participatifs		

- Conséquences

Pour l'analyse financière, les titres de transport doivent être uniquement considérés sous leur aspect outil de travail. Ce sont des éléments constitutifs du fonds de commerce, auquel ils sont indissociablement attachés.

La valeur à donner au fonds de commerce d'une entreprise de transport doit être estimée d'après le super-profit que l'entreprise peut normalement dégager de son activité.

Le super-profit correspond au bénéfice obtenu après rémunération des capitaux propres réévalués.

L'origine du super-profit tient :

- au marché sur lequel intervient l'entreprise,
- à sa clientèle,
- à l'état de la concurrence,
- à la qualité des prestations rendues par l'entreprise, et, plus généralement, au savoir-faire de l'entreprise.

Contrairement aux immobilisations corporelles détenues par les entreprises de transport, pour lesquelles il est relativement aisé de déterminer l'évolution de la valeur, celle relative au fonds de commerce présente la particularité d'être très fluctuante dans le temps. Son évaluation est donc très délicate.

La rentabilité, dégagée par les entreprises de transport conduit à ce que le fonds de commerce représente une faible part de la valeur globale de l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai que les actifs corporels de l'entreprise sont importants, et leur rythme de renouvellement lent (constructions, autocars).

Cet état de fait conduit très souvent à neutraliser la valeur de fonds de commerce, dans le cadre de l'analyse financière.

La transformation progressive des licences de transport en autorisations, et la libéralisation concomitante de leurs conditions d'attribution ne devraient pas avoir d'incidences financières sur la valorisation des fonds de commerce transport².

La différence entre la valeur nette comptable du fonds de commerce et sa valeur réévaluée est un écart à faire apparaître en plus, ou en moins de ses capitaux propres.

b. Les immobilisations corporelles

Ce sont :

- les terrains,
- les constructions,
- les installations techniques, matériel et outillage industriels,
- les autres immobilisations corporelles, dont le matériel de transport.

- Les terrains et constructions

Outre les terrains et bâtiments eux-mêmes, ce poste comprend les installations générales et l'aménagement de ces constructions.

Seuls les terrains et constructions, dont l'entreprise est propriétaire, apparaissent au bilan.

L'évolution actuelle tend, de plus en plus, vers la disparition des actifs immobiliers détenus directement par les entreprises : la pratique de la location est courante et la détention de l'actif immobilier au travers de sociétés civiles immobilières est de plus en plus fréquente.

Cette évolution tire son origine :

- de la nécessité pour l'entreprise de transport de consacrer ses ressources financières au financement de son parc de véhicules ;
- d'un souci de saine gestion (partage du risque) qui consiste à séparer le patrimoine immobilier des autres éléments d'actifs, plus directement liés au fonds de commerce, en vue soit de faciliter la transmission de l'entreprise, soit de protéger ces actifs immobiliers des risques d'exploitation ;
- éventuellement, de l'insuffisance généralement constatée du niveau des capitaux propres.

Lorsque terrains et constructions sont la propriété de l'entreprise, il y a lieu de vérifier que leurs valeurs comptables sont bien en rapport avec leurs valeurs économiques, de manière à faire ressortir les plus ou moins values qui viennent, selon le cas, conforter, ou minorer, le niveau des capitaux propres apparents.

Une démarche identique sera faite lorsque l'entreprise recourt à la technique du crédit-bail pour le financement de ses terrains et constructions, en tenant compte de la durée des contrats restant à courir.

- Le matériel de transport : un des principaux postes de l'actif immobilisé

Le poste matériel de transport a un poids financier important par rapport à la plupart des postes du bilan. On constate, toutefois, que cette importance varie en fonction :

- 1) de l'activité de l'entreprise,
 - 2) de sa politique de renouvellement,
 - 3) du choix de ses moyens de financement,
 - 4) de sa politique d'amortissement.
- 1) En fonction de l'activité de l'entreprise

Certaines activités du secteur des transports nécessitent des matériels plus onéreux que d'autres : ainsi les véhicules utilisés pour le transport de marchandises diverses sont moins coûteux que ceux destinés aux transports spécialisés.

Tres souvent, les véhicules mis en place par les autocaristes, dans le cadre des ramassages scolaires, sont bien moins onéreux que ceux qui servent à l'activité de transport grand tourisme.

2) En fonction de la politique de renouvellement

Le secteur des transports est l'un des plus capitalistiques de l'économie nationale.

1. A l'exclusion des licences de type patrimonial, non nécessaires à l'exploitation.
2. Il est rappelé ici que les licences de transport de type patrimonial qui ne sont pas utilisées dans le cadre de l'exploitation ne sont pas à inclure dans les éléments constitutifs du fonds de commerce, et doivent faire l'objet d'une évaluation séparée.
La valeur de ces titres de transport dépend essentiellement de leur rareté et du nombre de licences restant à courir.

cette caractéristique provient, d'une part du coût des matériels en service, et d'autre part de la dépréciation rapide de ces derniers.

Ces cours des dernières années, à la dépréciation due à l'usure physique des véhicules, est venue s'ajouter à la dépréciation technique et fonctionnelle. Les matériels anciens ont été rendus rapidement obsolètes, du fait :

1. des progrès techniques réalisés par les constructeurs, notamment en matière de consommation de carburant ;

2. des modifications d'ordre réglementaire intervenues dans le domaine des spécifications techniques des matériels (poids et dimensions, etc.).

En conséquence, il est évident que le poids financier du poste matériel de transport est d'autant plus élevé que la durée de vie du parc est faible.

La politique de renouvellement du parc conditionne, à long terme, l'avenir de l'entreprise. Des erreurs à ce niveau peuvent avoir des conséquences plus graves de conséquences.

En conséquence, la fonction du choix des moyens de financement

de certaines entreprises de transport. pour des raisons stratégiques, ou faute de moyens financiers propres, ne peuvent pas elles-mêmes leur parc de véhicules. Elles optent, soit à la location, soit au crédit-bail.

Il résulte une absence du poste matériel de transport au niveau du bilan.

En conséquence, lors de l'analyse financière de ce dernier, le retraitement des loyers et des redevances payés par l'entreprise devra être effectué, afin que le matériel de transport effectivement utilisé par l'entreprise apparaisse à l'actif de son bilan.

En conséquence, la politique d'amortissement

des règles comptables cherchent à donner de l'entreprise, au travers de ses documents de synthèse, une image fidèle.

Pour atteindre ce but, les entreprises font apparaître au passif de leur bilan, les amortissements dérogatoires. quand il y a lieu.

En conséquence, l'absence de comptabilisation des amortissements dérogatoires, ou l'appréciation erronée de la dépréciation économique des matériels de transport, faussent la donnée aux immobilisations corporelles, à l'actif du bilan. Généralement, celle-ci est sous-évaluée.

En conséquence, lors, il convient d'en tenir compte, lors de l'analyse du bilan, en réajustant la valeur comptable des matériels, à hauteur de leur valeur économique. La répartition de ce réajustement constitue une plus-value nette venant s'ajouter aux capitaux propres de l'entreprise.

Le matériel de transport : des actifs facilement réalisables

Le matériel de transport se distingue des immobilisations productives généralement rencontrées dans les entreprises, par les caractéristiques suivantes :

- il se déprécie rapidement, et nécessite donc un renouvellement fréquent ;

- il est divisible. Une entreprise peut sans dommage excessif se séparer d'un véhicule, afin d'ajuster sa capacité de transport à son niveau de production. A l'inverse, un complexe sidérurgique peut difficilement être coupé en tranches ;

- il est mobile. Un véhicule n'est pas lié à un lieu d'exploitation déterminé une fois pour toutes. Un transporteur du nord de la France peut trouver à céder ses véhicules à des confrères, éventuellement installés dans d'autres régions ;

- il est, le plus souvent, banalisé, et se négocie dans de meilleures conditions.

Ces caractéristiques donnent beaucoup de souplesse à l'entreprise de transport, qui peut mieux que nombre d'autres entreprises s'adapter aux variations de niveau d'activité.

Compte tenu de ces spécificités, et sous réserve de ne pas exploiter un matériel trop spécialisé, une entreprise de transport dispose d'une souplesse de désinvestissement lui permettant de transformer une partie de ses immobilisations en liquidités.

c. Les immobilisations financières

Elles sont constituées :

- des participations et créances rattachées à des participations,
- des autres titres immobilisés,
- des prêts et autres immobilisations financières.

Dans l'entreprise de transport, il est rare de trouver un montant élevé d'immobilisations financières. Le plus souvent, elles sont limitées au montant des dépôts de garantie versés lors de la conclusion des baux, ou des crédits.

Toutefois, certaines entreprises de transport sont amenées à prendre des participations, ou à créer des filiales, dans le but soit de développer leurs activités, soit de se diversifier.

d. Conclusion

La tendance, au niveau des bilans d'entreprises de transport, est à la diminution progressive de tous les éléments d'actifs incorporels et corporels, du fait du remplacement des licences de transport par ces autorisations, et du développement de la location, aussi bien pour l'immobilier que pour le matériel de transport utilisé par l'entreprise.

Cependant, il doit s'agir d'un choix délibéré de la Direction générale, et non d'une tendance imposée par les événements. car, dans ce cas, la perte de substance de l'entreprise serait un prélude à sa disparition.

B. L'ACTIF CIRCULANT

Dans cette partie, il y a lieu de distinguer :

- les stocks,
- les créances clients et comptes rattachés,
- les disponibilités.

* Se reporter au tome 2 du Guide comptable professionnel des transports CPT - Editions CELSE.

a. Les stocks

L'entreprise de transport exerce une activité de prestataire de services.

Comme tout prestataire de services, ses stocks ne sont constitués que de stocks de consommation, à l'exclusion de tout stock de produits semi-ouvrés ou ouvrés.

Il en résulte donc que seront, éventuellement, stockés :

- les matières consommables : carburant, lubrifiants, pneumatiques, pièces de rechange, etc.
- les fournitures consommables : petit outillage d'atelier et de quai, fournitures de bureau, imprimés pour l'informatique, etc.
- et les emballages (perdus ou récupérables non identifiables).

Les délais d'approvisionnement auprès des fournisseurs étant généralement très courts, notamment pour les livraisons de carburant, le niveau des stocks, exprimé en jours de chiffre d'affaires, ne sera jamais très élevé.

En conséquence, le poids représenté par les stocks, par rapport au total du bilan, est le plus souvent relativement faible, voire à la limite inexistant, dans les entreprises ne possédant ni atelier intégré, ni cuve à gazole.

Les provisions pour dépréciation des stocks concernent, généralement, les stocks de pièces détachées devenues inutilisables. La bonne gestion du magasin de l'atelier doit permettre de réduire au minimum ces provisions.

b. Les créances clients et les comptes rattachés

C'est le poste principal de l'actif circulant.

Son poids est fonction des facteurs suivants :

- activité de l'entreprise,
- politique commerciale,
- structure financière,
- organisation comptable,
- procédures de relance.

La moyenne du délai de règlement observé dans le secteur est de deux mois, voire davantage !

Pour apprécier le poids réel du poste clients, il faut prendre :

- les clients et comptes rattachés,
- les effets escomptés et non échus (engagements hors bilan),
- les encours Daily, suivant les cas.

En conséquence, les entreprises doivent veiller à la ponctualité des règlements de leurs clients : ceci d'autant que, plus les délais de règlement accordés sont longs, plus le risque d'impayés est élevé, et plus les charges financières sont importantes.

Toute augmentation du poste clients entraîne des besoins de financement supplémentaires (voir 3126. Le besoin en fonds de roulement).

Les éléments composant le passif

- les capitaux propres.

- les provisions pour risques et charges.
- les dettes.

A. LES CAPITAUX PROPRES

Ils sont formés principalement :

- du capital social ou individuel,
- des réserves, du report à nouveau et des résultats,
- des subventions d'investissements et des provisions réglementées.

Les entreprises françaises souffrent d'une insuffisance chronique de capitaux propres. Les entreprises de transport n'échappent pas à cette constatation.

L'origine de cette insuffisance provient, souvent, des facteurs suivants :

- le capital investi à l'origine est souvent faible,
- le résultat généré par l'entreprise (et mis en réserve) est médiocre,
- l'apport extérieur extrêmement limité du fait du caractère souvent familial du capital et de leur dimension réduite qui ne leur permet pas d'accéder au marché financier.

Par ailleurs, les techniques de financement actuelles ne nécessitent pas un effort d'autofinancement de la part de l'entreprise, et expliquent partiellement que l'exigence de renforcer ses capitaux propres ne présente pas un caractère contraignant.

Cependant, dans les entreprises mieux structurées, la politique financière tend fondamentalement au renforcement des capitaux propres, par :

- un capital d'origine plus important,
- l'ouverture du capital vers l'extérieur,
- des performances qui permettent de dégager un meilleur résultat,
- une politique de mise en réserve des résultats.

Une bonne appréciation des fonds propres nécessite un retraitement des postes suivants :

- incorporation des actifs hors bilan, mais liés à l'exploitation,
- prise en compte des plus-values latentes nettes sur les éléments d'actif immobilisés, lorsqu'elles existent,
- adjonction des comptes courants d'associés, lorsqu'ils présentent un caractère permanent.

B. LES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions constituées par les entreprises de transport ne sont pas différentes de celles généralement rencontrées dans les autres secteurs d'activité.

En règle générale, le poids de ce poste est peu important.

Traditionnellement, les provisions rencontrées sont :

- provisions pour litiges,
- provisions pour impôts sur les bénéfices différés sur plus-values à court terme,
- provisions pour grosses réparations,
- provisions pour charges sur congés payés.

Les provisions ayant un caractère de réserve sont assimilées aux fonds propres ; celles à caractère de charges sont assimilées aux dettes.

LES DETTES

Elles se subdivisent essentiellement en :
emprunts auprès des établissements de crédit.

dettes fournisseurs et comptes rattachés. Trois
peuvent être distingués : fournisseurs d'exploita-
fournisseurs de services (confrères), fournisseurs
immobilisations (si le montant du poste est important,
traitement est nécessaire),

dettes fiscales et sociales : la TVA est payée sur
caissement. Elle représente une ressource.

Il est à noter, au niveau des deux dernières catégo-
de dettes, que le principal fournisseur des entrepri-
de transport, le fournisseur de carburant, ne leur
corde, généralement, que des délais de règlement
courts.

Le besoin en fonds de roulement des entreprises de
transport s'en trouve aggravé.

Quant aux dettes auprès des établissements de cré-
on pourra utilement distinguer :

les emprunts finançant les terrains et constructions,
les emprunts ayant pour objet le financement du
matériel d'exploitation,

les emprunts de restructuration du fonds de roule-
ment,

les concours bancaires courants.

Les emprunts finançant les terrains et constructions

C'endettement de l'entreprise est directement lié à sa
politique d'investissement foncier, et diffère d'une entre-
prise à l'autre. Ce sont, en général, des emprunts dits à
long terme, dont la durée varie entre 10 et 15 ans.

Les emprunts finançant le matériel d'exploitation

En raison de la faiblesse de leurs capitaux propres,
capacités d'autofinancement réduites, et d'un besoin
d'investissement élevé à rotation rapide, les entrepri-
de transport recourent, de façon massive, soit à
endettement à moyen terme, soit à des financements
similaires, du type crédit-bail, location financière, loca-
longue durée.

Il s'ensuit un niveau élevé d'endettement à moyen
terme.

En conséquence, les entreprises de transport doi-
vent veiller à :

la bonne adéquation entre la durée du financement
à durée économique du bien,
planifier leurs investissements,
choisir des ressources de financement adaptées.

Il faut noter que les emprunts ne reflètent que partiel-
lement l'endettement de l'entreprise. En effet, de plus
plus, de nombreux investissements sont réalisés, soit
par crédit-bail, soit par location financière.

Les emprunts de restructuration du fonds de roule-
ment

Ce type de concours, est d'une manière générale
relativement rare, quoiqu'il apparaisse sciemment, dans
tous les cas.

d Les concours bancaires

Ils sont souvent sollicités. Il s'agit de facilités de tré-
sorerie, à caractère permanent ou occasionnel, desti-
nées à financer des besoins en fonds de roulement liés
à l'encours clients, ou une insuffisance du fonds de
roulement.

Du fait de ses particularités, le bilan des entreprises
de transport ressemble peu à celui de la plupart des
prestataires de services.

Dès lors, il convient d'en tenir compte lors de l'appré-
ciation de la structure financière des entreprises de
transport.

La Banque de France préconise l'aménagement de
certains ratios d'analyse comme celui du fonds de roule-
ment.

Une autre conséquence de la structure du bilan d'une
entreprise de transport est que le risque des prêteurs
de fonds est souvent moindre chez un transporteur que
chez un autre prestataire de services.

En effet, la disparition d'une entreprise de transport
est rarement brutale et imprévisible : avant de la voir
déposer son bilan, on aura pu constater, depuis plu-
sieurs années, son appauvrissement progressif, dont un
bon indicateur est le ratio de renouvellement des immo-
bilisations.

Enfin, dans un système économique où les rigidités
ne cessent de s'accroître, la solidité d'une entreprise
tient en partie à sa capacité à s'adapter aux variations
de niveau d'activité, ce que l'entreprise de transport
réussit mieux à faire que nombre d'entreprises indus-
trielles, grâce aux caractéristiques propres à son outil
de production et à son marché.

Le poids du financement des actifs qui entraîne
endettement élevé de l'entreprise de transport est compen-
sés par l'avantage tiré de la nature même des actifs

312. ANALYSE PAR THÈMES SPÉCIFIQUES**3121. Les fonds propres ou capitaux propres****a. Définition**

Les fonds propres d'une entreprise sont les ressour-
ces financières, mises ou laissées à la disposition de
celle-ci, par les propriétaires ou associés.

b. Ressources financières constituant les fonds propres

Le plan comptable général classe, dans la catégorie
des capitaux propres, les éléments suivants :

Capital social ou compte de l'exploitant

Primes d'émission, de fusion, d'apport

Écarts de réévaluation

Réserves : Réserve légale

Réserves statutaires ou contractuelles

Réserves réglementées

Autres réserves

Report à nouveau
 Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)
 Subventions d'investissement
 Provisions réglementées

L'analyste financier doit tenir compte de certains retraitements ou corrections à apporter au calcul des capitaux propres tel qu'il ressort des documents comptables. Les principaux correctifs ont trait à :

- des ajustements de valeur des postes d'actif,
- la prise en compte de la situation fiscale latente de l'entreprise.

En conséquence, viennent en déduction des fonds propres :

- le capital souscrit non appelé,
- les frais d'établissement non amortis,
- les primes de remboursement des obligations non amorties,
- le bénéfice de l'exercice mis en distribution,
- la dette fiscale latente¹,
- les autres dettes certaines ou probables non comptabilisées,
- les moins-values d'actifs non comptabilisées.

Viennent s'ajouter et donc conforter les capitaux propres :

- les écarts de conversion passif,
- les plus-values latentes sur éléments d'actifs,
- les amortissements dérogatoires non comptabilisés,
- les comptes courants d'associés².

Le plan comptable général distingue les capitaux propres de la situation nette de l'entreprise. Cette deuxième notion correspond à l'ensemble des capitaux propres de l'entreprise qui lui appartiennent en totalité et définitivement. C'est pourquoi, les bénéfices distribués aux associés, les provisions réglementées ainsi que les subventions d'investissement qui auront à supporter l'impôt sur les bénéfices au cours des exercices ultérieurs, sont exclus de la situation nette.

Fonctions des capitaux propres

Les capitaux propres sont une garantie. Ils représentent la garantie financière que l'entreprise apporte aux tiers qui contractent avec elle. Dans les formes de sociétés les plus courantes, le législateur a prévu une garantie minimale au moyen d'un capital social qui ne peut être inférieur à un certain montant (soit 250 000 F dans la SA et 50 000 F pour la SARL).

L'insuffisance de surface financière constatée dans de nombreuses entreprises amène les prêteurs, à demander éventuellement un complément de garantie.

Les capitaux propres sont une source de financement. Ils ont permis à l'entreprise de financer, au moins partiellement, les éléments d'actif. Compte tenu du fait que les capitaux propres ne supportent aucune contrainte de remboursement, ils concourent essentiellement au financement de l'actif immobilisé de l'entreprise.

d. Le niveau de fonds propres

La spécificité des capitaux propres autorise à poser les règles suivantes :

1. Le besoin en capitaux propres s'accroît en proportion du risque supporté par l'entreprise. Plus le risque de l'entreprise est important, moins elle trouvera de bailleurs de fonds ; en conséquence, son financement reposera avant tout sur ses propres fonds.

2. L'endettement d'une entreprise doit être limité à ses capacités de remboursement, de telle sorte qu'il existe pour toute entreprise un niveau de capitaux propres minimum, fonction de la valeur de l'outil de production à financer.

Endettement possible - Actifs immobilisés à financer

=

Montant des capitaux propres minimum

3. Pour une entreprise en situation de croissance, la règle de base en matière de sécurité financière peut s'exprimer ainsi :

Taux de croissance des capitaux propres > Taux de croissance de l'entreprise

Le non-respect de cette règle signifierait que l'entreprise finance sa croissance par l'endettement. Le risque de l'entreprise grandit et des difficultés financières peuvent survenir.

Exemple :

L'exemple qui suit illustre nos propos : le bénéfice après impôts et la rentabilité des capitaux propres augmentent alors que la solidité financière diminue dangereusement du fait :

- 1) d'un endettement qui devient excessif,
- 2) d'un résultat courant avant impôts en forte baisse par rapport au chiffre d'affaires.

Hypothèses :

- Taux de croissance annuel du chiffre d'affaires : + 20 %.
- Montant des investissements nécessaires pour produire 1 F de chiffre d'affaires : 0,30 F.
- Résultat d'exploitation : 4 % du chiffre d'affaires.
- Coût des emprunts : 12 %.
- Taux d'imposition des bénéfices : 45 %.

1. La dette fiscale latente (donc non comptabilisée) correspond au montant des impôts différés sur les provisions réglementées, sur la valeur des subventions d'investissement non encore réintégrées au compte de résultat, sur la réalisation de plus-values, et plus généralement à l'impôt susceptible d'être réclamé à l'entreprise pour des opérations ayant pris naissance au cours des exercices sociaux non prescrits fiscalement.

2. Les avances en comptes courants d'associés sont juridiquement des dettes. Dans la mesure où elles ne sont pas susceptibles d'être remboursées dans un délai inférieur à un an, elles trouvent leur place au niveau des capitaux propres.

fig. 1

Périodes	0	1	2	3	4	5	6
Immobilisations nécessaires	3 000	3 600	4 320	5 184	6 221	7 465	8 958
CA net Transport	10 000	12 000	14 400	17 280	20 736	24 883	29 860
Résultat d'exploitation	400	480	576	691	829	995	1 194
Capitaux propres	1 500	1 621	1 755	1 902	2 065	2 246	2 449
Endettement	1 500	1 979	2 565	3 282	4 156	5 219	6 509
Coût des emprunts	180	237	308	394	499	626	781
Impôt sur les bénéfices à 45 %	99	109	121	134	149	166	186
Bénéfice après impôts	121	134	147	163	181	203	227
Rentabilité des capitaux propres ¹	8,07 %	8,27 %	8,38 %	8,57 %	8,76 %	9,04 %	9,27 %
Ratio de fonds de roulement propre ²	50,00 %	45,03 %	40,63 %	36,69 %	33,19 %	30,09 %	27,34 %
Ratio d'endettement ³	1,00	1,22	1,46	1,72	2,01	2,32	2,66
Résultat courant avant impôts/CA ⁴	2,20 %	2,03 %	1,86 %	1,72 %	1,59 %	1,48 %	1,38 %
Taux de croissance des capitaux propres	8,07 %	8,27 %	8,38 %	8,57 %	8,76 %	9,04 %	
Taux de croissance du chiffre d'affaires ..	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	

$$\text{Rentabilité des capitaux propres} = \frac{\text{Bénéfice après impôts}}{\text{Capitaux propres}}$$

$$\text{Ratio de fonds de roulement propre} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Immobilisations nécessaires}}$$

$$3. \text{ Ratio d'endettement} = \frac{\text{Endettement}}{\text{Capitaux propres}}$$

$$4. \text{ Résultat courant avant impôts/CA} = \frac{\text{Résultat d'exploitation} - \text{Coût des emprunts}}{\text{CA net transport}}$$

Les capitaux propres doivent donc être comparés :
 - au chiffre d'affaires (hors sous-traitance),
 - à l'endettement à moyen et long terme,
 - à la rentabilité,
 - à l'actif immobilisé net.

Il appartient au chef d'entreprise d'arbitrer entre sécurité et rentabilité pour déterminer le niveau de fonds propres souhaitable dans son entreprise.

Car la recherche d'un profit maximum le conduit, souvent, à valoriser les fonds propres de son entreprise à l'aide de fonds d'emprunts. Dès lors que la rentabilité des capitaux investis est supérieure au coût des ressources empruntées, tout nouvel endettement financier augmente plus que proportionnellement la rentabilité des capitaux propres investis. C'est ce que l'on appelle l'effet de levier.

Son utilisation est l'une des causes expliquant l'insuffisance de fonds propres.

Exemple :

Hypothèses :

Capitaux propres (P)	
Capitaux investis (q)	10 000 F
Coût des emprunts (i)	12 %
Taux de rentabilité des capitaux investis (t)	20 %

fig. 2

	CAS 1	CAS 2
Résultat d'exploitation (t x q)	2 000	2 000
Capitaux propres	7 000	3 000
Capitaux d'emprunts	3 000	7 000
Charges financières	12 % x 3 000 = 360	12 % x 7 000 = 840
Bénéfice avant IS	2 000 - 360 = 1 640	2 000 - 840 = 1 160
Rentabilité des capitaux propres avant IS (R)	$\frac{1 640}{7 000} \times 100 = 23,43 \%$	$\frac{1 160}{3 000} \times 100 = 38,67 \%$

$$R = \frac{(t \times q) - (q - P) \times i}{q} \times 100$$

Les facilités de financement, qu'elles soient directes (emprunts) ou indirectes (crédit-bail), sont une incitation constante à s'endetter toujours davantage ou à prendre des engagements de plus en plus lourds à supporter.

Les entreprises doivent veiller à ne pas aller trop loin dans cette direction afin de conserver une autonomie financière suffisante pour parer aux difficultés imprévues.

C'est pourquoi, il est prudent que la croissance de l'entreprise soit dans une large mesure autofinancée.

Que l'entreprise se développe ou non, les dirigeants doivent contrôler, au moins une fois par an, l'évolution des trois ratios suivants :

Ratio de rotation des capitaux propres = $\frac{\text{Chiffre d'affaires net transport}}{\text{Capitaux propres}}$

2) Ratio d'indépendance financière = $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Endettement financier}}$

3) Ratio de fonds de roulement propre = $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Actif immobilisé net}}$

Le ratio (1) indique l'importance de la surface financière de l'entreprise par rapport à son niveau d'activité. Moins ce ratio est élevé, plus la solidité de l'entreprise est grande, puisque les capitaux propres servent à couvrir les risques de l'exploitation.

Dans les activités de transport, il est souvent recommandé de maintenir ce ratio en deçà de 7.

Cela signifie que, sur le long terme, il est souhaitable que les capitaux Propres ne soient pas systématiquement inférieurs à 15 % du chiffre d'affaires net transport.

Le ratio (2) mesure l'importance de l'endettement financier par rapport à la surface financière de l'entreprise. Compte tenu des besoins élevés des entreprises de transport en matière de financement de leur outil de production, il est admis que ce ratio soit inférieur à 1. Toutefois, il y a danger dès lors qu'il devient inférieur à 1/3 et que la rentabilité de l'entreprise est insuffisante.

Le ratio (3) permet de dégager un des aspects de la politique de financement de l'entreprise. Lorsqu'elle autofinance à 100 %, ce ratio est supérieur ou égal à 1. Une entreprise bien structurée a normalement un ratio de fonds de roulement Propre qui dépasse 0,5.

A contrario, une entreprise jeune et en fort développement a un ratio le plus souvent inférieur à 0,5. En tout état de cause, il est recommandé de veiller à ce qu'il ne devienne pas inférieur à 1/3.

a. Origines des variations des capitaux propres

Variation intrinsèque des capitaux propres

Les capitaux propres diminuent ou augmentent d'un exercice sur l'autre du fait :

- du résultat de l'entreprise,
- de la variation des provisions réglementées,
- de la variation des subventions d'investissement.

Variation réelle des capitaux propres

Elle est égale au montant de la variation intrinsèque corrigée des bénéfices distribués ou des prélèvements de l'exploitant, des apports en capital et de la variation des comptes courants des associés à caractères sémanant.

b. L'insuffisance de capitaux propres

Conséquences

Elle entrave la recherche de fonds d'emprunt qui ne pourront être obtenus ou à des coûts très élevés ou si-

que le risque de l'entreprise augmente avec l'insuffisance de capitaux propres.

Les charges financières, en augmentation, vont venir peser sur la rentabilité de l'entreprise.

- Les capitaux propres étant une des sources essentielles et indispensables du financement de l'outil de production (le parc de véhicules), leur insuffisance peut faire apparaître, à terme, des difficultés de trésorerie.

- Outre la perte de confiance des bailleurs de fonds et les difficultés prévisibles de trésorerie, lorsque la situation nette de l'entreprise devient inférieure à la moitié du capital social (cas d'une SARL ou d'une SA), une assemblée générale extraordinaire des associés doit être convoquée. Elle décide de la cessation ou de la poursuite de l'activité.

La société, dans l'hypothèse d'une poursuite de l'activité, doit reconstituer ses capitaux propres, au plus tard lors de la clôture du deuxième exercice social suivant celui au cours duquel la constatation des pertes est intervenue.

Moyens de remédier à une insuffisance de capitaux propres

Le retour à une structure financière saine peut être réalisé :

- A court terme,
par injection d'argent frais (apport en compte courant, ou augmentation de capital, ou apport de l'exploitant),
par la recherche de nouveaux partenaires, entraînant éventuellement un changement de forme juridique,
par la cession d'actifs non directement utiles à l'exploitation,

par la suppression du dividende versé aux associés.

- A moyen terme.

par le retour à une meilleure rentabilité :

abandon des trafics non rentables,
restructuration de l'entreprise,
maîtrise des coûts de charges,
renégociation des emprunts,
recherche de nouveaux clients,
mise en service d'investissements plus productifs,
...

g. Le rendement des capitaux propres

Le but de l'entreprise est de réaliser des profits. Ses propriétaires peuvent en bénéficier soit au travers d'un dividende, soit par la formation de plus-values, ou encore par une combinaison des deux.

Les ratios de rentabilité financière les plus couramment utilisés sont :

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

ou

$$\frac{\text{Résultats courant après impôt}^1}{\text{Capitaux propres}}$$

¹ L'annexe des comptes de l'entreprise mentionne le montant de l'impôt sur les bénéfices à l'ajout au résultat courant.

Ce dernier donne une meilleure idée de la rentabilité de l'entreprise que le premier. En effet, ce second ratio prend le résultat courant après impôt qui est à considérer comme le résultat le plus significatif de l'entreprise. Toutefois, le résultat net comptable est le résultat sur lequel est prélevée la rémunération des capitaux propres, et donne donc la mesure du niveau de distribution de dividendes possible.

Aucune norme n'existe pour ces ratios. En conséquence, l'attention doit être portée essentiellement sur leur évolution dans le temps.

Il faut également corriger le montant des capitaux propres pour tenir compte des plus ou moins-values latentes ; l'inflation et les règles comptables conduisent généralement à minorer les capitaux propres apparaissant au bilan.

Les règles comptables et l'absence de comptabilité tenant compte de l'inflation ne permettent pas de refléter le niveau des capitaux réels détenus par l'entreprise.

Les détenteurs de capitaux propres

Dans l'entreprise individuelle, les capitaux propres sont la propriété du chef d'entreprise.

Dans les sociétés, les capitaux propres appartiennent aux associés. Leur utilisation n'est pas totalement libre, puisqu'une partie d'entre eux ne sont pas distribuables. Il en est ainsi, par exemple, de la réserve légale et des provisions réglementées.

22. L'endettement lié aux investissements

Définition

L'endettement lié aux investissements figure dans les postes au passif du bilan.

Il regroupe les lignes :

- emprunts obligataires convertibles,
 - autres emprunts obligataires,
 - emprunts et dettes auprès des établissements de crédit,
 - emprunts et dettes financières divers,
 - dettes fournisseurs et comptes rattachés (fournisseurs d'immobilisation).
- (voir 317. Particularités du bilan)

De l'ensemble de ces rubriques, sont à soustraire les postes contractés pour des financements de nature différente que des investissements, par exemple :

- les concours bancaires courants, lorsqu'ils financent des besoins en fonds de roulement,
- les emprunts et dettes destinés à financer des besoins d'exploitation, ou des déséquilibres de fonds de roulement,
- les comptes courants d'associés (revoir 3121).

En convention, la terminologie retenue sera « endettement financier ».

Retraitement

Les immobilisations financées par les techniques de crédit-bail, ou de location financière ne figurent pas dans les actifs immobilisés du bilan de l'entreprise.

L'endettement correspondant est repris dans les engagements hors bilan, en annexe des documents.

La non-prise en compte, au niveau du bilan, des opérations de crédit-bail et de location financière fausse les appréciations, d'une part des éléments de productivité de l'entreprise (inscription à l'actif du bilan), et d'autre part du volume et de la capacité d'endettement (inscription au passif de la dette correspondante).

La valorisation de l'endettement lié aux investissements sera donc corrigée, pour ces opérations, de la quote-part en capital des loyers restant dus.

Après retraitement, on aboutit à la notion d'endettement financier corrigée qui sera contractée en « endettement financier ».

On se reportera utilement au tome 2 du Guide comptable professionnel des transports pour une information plus complète (page 74).

c. caractéristiques

Les actifs immobilisés constituent, par définition, des emplois durables. Un souci de sécurité et de prudence conduit naturellement à énoncer la règle selon laquelle les emplois durables doivent être financés par des ressources de même durée.

C'est-à-dire par :

- les capitaux propres,
- les capitaux d'emprunts.

La notion de délai apparaît donc fort importante. Elle s'analyse par rapport :

- A la nature de l'investissement : Sous l'aspect économique : la durée de vie du bien sera à apprécier suivant sa nature (un terrain « ne s'use pas », à l'inverse d'un ensemble routier).
- Aux règles fiscales d'amortissement : La constatation de l'usure se matérialise par le jeu des amortissements pratiqués sur une période qui peut être différente de la durée de vie économique. Certains avantages fiscaux peuvent modifier la règle d'amortissement habituellement pratiquée par l'entreprise.
- A la source de financement : S'il existe un écart entre la durée de l'amortissement fiscal et celle de l'amortissement économique, il peut exister également un écart entre ces amortissements et les durées généralement admises pour le financement des biens en cause.

En effet, l'endettement pourra avoir une durée de remboursement variable selon le bien à financer, mais pourra être différente de la durée de vie du bien concerné (un terrain aura toujours une durée de vie supérieure à celle de l'endettement).

d. Variations

L'endettement varie en fonction du remboursement des dettes et de la souscription de nouveaux emprunts ou de nouveaux engagements en matière de crédit-bail ou de location financière.

Ces variations sont récapitulées dans le tableau de financement (voir 3129). Elles ont aussi leur importance pour l'appréciation de l'endettement d'une entreprise.

Appréciations

Les critères d'appréciation de l'endettement s'établissent à différents niveaux :

- couverture des immobilisations,
- endettement à terme.
- indépendance financière,
- capacité de remboursement.

Couverture des immobilisations

par les capitaux propres

Le ratio de fonds de roulement propre, soit :

$$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{actif immobilisé net}}$$

prime dans quelle mesure les actifs immobilisés sont financés par les seuls capitaux propres.

Le résultat de ce ratio devrait atteindre :

- un niveau soutenable de 30 % ,
- un niveau objectif de 20 % .

par les capitaux stables (voir 3125)

Le ratio de fonds de roulement net global, soit :

$$\frac{\text{capitaux stables}}{\text{actif immobilisé net}}$$

prime dans quelle mesure les actifs immobilisés sont financés par des capitaux stables.

S'il est supérieur à 1, les actifs immobilisés sont financés, et au-delà, par des capitaux stables (le fonds de roulement net global est alors positif).

S'il est inférieur à 1, les actifs immobilisés ne sont pas entièrement financés par des capitaux stables (le fonds de roulement net global est alors négatif).

Endettement à terme

Il faut examiner sa structure, puis apprécier son niveau et celui de la capacité d'endettement à terme qui découle.

Structure de l'endettement à terme

L'examen consiste à analyser les différentes natures d'emprunts qui composent l'endettement à long et moyen termes, et à déterminer la répartition dans le temps des échéances de remboursement.

L'éloignement, comme un long étalement des échéances, confortent la solidité financière de l'entreprise. Au contraire, des remboursements massifs à brève échéance peuvent provoquer un déséquilibre de trésorerie et un accroissement excessif de la charge de remboursement.

Niveau de l'endettement à terme

Il s'apprécie :

- soit par rapport aux capitaux propres,
- soit par rapport aux capitaux stables.

Les prêteurs considèrent généralement que la limite maximale de l'endettement à terme est constituée par le montant des capitaux propres. Cette règle signifie également :

$$\text{le ratio } \frac{\text{capitaux propres}}{\text{endettement à terme}}$$

devrait être égal ou supérieur à 1 ou, formulé d'une autre façon,

$$\text{le ratio } \frac{\text{capitaux stables}}{\text{endettement financier}}$$

ne devrait pas être inférieur à 1,3.

Ces deux ratios comparent l'importance respective des deux composantes des capitaux stables, à savoir les capitaux propres d'une part, et l'endettement financier d'autre part.

Il apparaît que plus ces deux ratios sont élevés :

- plus faible est la part de l'endettement,
- et plus grande est la possibilité de recourir à l'emprunt.

31 Capacité d'endettement à terme

Il est indispensable que l'entreprise connaisse ses possibilités d'endettement à terme.

Cela dépendra :

- du niveau d'endettement constaté.
- de la capacité d'autofinancement,
- des conditions de l'endettement (coût, durée, etc.),
- de l'appréciation du risque par le prêteur.

Plus la capacité d'endettement à terme est importante, plus la solidité financière de l'entreprise se trouve confortée, puisqu'elle dispose d'une marge de sécurité pour se procurer des nouvelles ressources à long ou moyen terme.

La possibilité d'emprunter à long ou moyen terme ne dépend pas uniquement du niveau des capitaux propres, elle dépend également de la capacité d'autofinancement qui détermine les facultés de remboursement de l'entreprise (sachant, bien entendu, que la capacité d'autofinancement doit également faire face à d'autres besoins de financement tels que ceux nécessités par les investissements de croissance ou l'augmentation du besoin en fonds de roulement net global).

La dépréciation rapide de la valeur du matériel (usure physique, technique et fonctionnelle), l'évolution technique rendant très rapidement les matériels obsolètes ont pour conséquence le renouvellement rapide des investissements.

Ceci pose deux problèmes majeurs qui sont :

- le choix de la politique de renouvellement.
- la maîtrise de la politique de financement.

Lorsque le ratio est supérieur à 1, l'excédent permet à l'entreprise d'assurer un autofinancement partiel ou d'améliorer son fonds de roulement.

Dans le cas contraire, l'entreprise devra employer une partie de son fonds de roulement pour assurer le remboursement de ses emprunts, ce qui à terme l'empêchera de faire face à ses engagements.

Les moyens de remédier à cette situation seront :

- d'augmenter la capacité d'autofinancement (amélioration du résultat);
- de trouver de nouveaux financements;
- de renégocier ses emprunts;
- de céder une partie de ses actifs.

● indépendance financière

Pour mémoire, rappelons l'approche classique :

$$\text{le ratio } \frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux stables}}$$

permet de mesurer le degré d'indépendance financière de l'entreprise.

Les capitaux propres incluent les plus-values latentes incorporées aux actifs immobilisés.

Ce ratio est considéré comme satisfaisant lorsqu'il est supérieur ou égal à 1/2.

Le caractère capitalistique de l'entreprise de transport permet d'admettre un ratio d'indépendance financière inférieur à 1/2, et d'accepter un niveau de 1/3.

■ Capacité de remboursement

Les emprunts contractés par une entreprise sont remboursés par l'épargne dégagée par cette dernière.

Dès lors, il est pertinent de comparer le volume d'engagement de l'entreprise à ses capacités de remboursement.

$$\text{Le ratio } \frac{\text{endettement financier}}{\text{capacité d'autofinancement corrigée}}$$

Ce ratio (qui est le ratio de capacité de remboursement exprimé à moyen terme) exprime le nombre d'années nécessaires à l'entreprise pour se dégager de l'ensemble de ses engagements financiers.

Ce ratio est jugé satisfaisant lorsqu'il est inférieur à la durée de vie moyenne des emprunts à rembourser.

L'utilisation de ce ratio est délicate dans les entreprises dont la capacité d'autofinancement est sujette à des variations importantes d'une année sur l'autre : dans ce cas, le dénominateur doit être représentatif de la capacité d'autofinancement moyenne prévue pour les années à venir.

Il y a lieu de déduire de la capacité d'autofinancement corrigée, le montant de la production immobilisée par l'entreprise, notamment lorsque l'entreprise possède un atelier intégré.

$$\text{Le ratio } \frac{\text{capacité d'autofinancement corrigée (N + 1)}}{\text{montant des échéances d'emprunts (part capital) de l'exercice (N + 1) + redevances de crédit-bail (part capital) de l'exercice (N - 1)}}$$

est également un bon indicateur de la capacité de remboursement, à court terme, de l'entreprise.

Il est d'autant plus significatif que le numérateur sera représentatif de la capacité d'autofinancement corrigée de l'exercice auxquelles se rapportent les échéances d'emprunts et les redevances de crédit-bail.

Un ratio inférieur à 1 est le signe d'une rupture de la capacité de remboursement de l'entreprise; cette dernière ne fera face à ses engagements qu'en contractant un nouvel emprunt, ou en négociant des différés de des emprunts et loyers de crédit-bail.

ou en cédant un matériel, ou en puisant dans sa trésorerie excédentaire.

Éventuellement, elle pourra choisir une combinaison de ces solutions possibles.

3123. Le financement des investissements

Investir consiste à mettre à la disposition d'une entreprise un outil de travail, dont la durée d'utilisation s'échelonne sur plusieurs années.

L'investissement occupe une place fondamentale dans la vie de l'entreprise. Il assure le renouvellement et la croissance de son outil de production; il est à la base du développement de son activité.

La décision d'investissement suppose une sélection préalable, une étude de rentabilité et le choix des sources de financement à utiliser.

a. Les sources de financement

Les investissements peuvent être financés par une ou plusieurs des sources de financement suivantes :

- recours aux ressources financières internes à l'entreprise,
- appel aux associés,
- recours à l'emprunt,
- appel au crédit-bail,
- utilisation de la location financière,
- recours à la location (pour mémoire).

A. Le recours aux ressources financières internes

■ L'autofinancement

Une des principales sources de financement de l'entreprise est l'autofinancement.

L'autofinancement provient de la capacité d'autofinancement non affectée à la distribution de dividendes.

Il présente plusieurs avantages :

- il assure l'indépendance et la sécurité de l'entreprise (voir 3722).
- il favorise la croissance à partir d'une épargne préalable de l'entreprise.
- il permet à l'entreprise d'échapper aux contraintes du marché.

L'autofinancement ne doit pas être confondu avec le prélèvement sur le fonds de roulement qui consiste à utiliser la trésorerie disponible de l'entreprise, afin de payer le coût d'acquisition de l'investissement (la trésorerie est un moyen de paiement et non une source de financement).

Généralement, l'entreprise ne pourra financer elle-même la totalité de ses investissements parce que les capitaux initialement engagés n'ont pas permis le plus souvent d'autofinancer en totalité les premiers investissements, et qu'ainsi une partie de la capacité d'autofinancement doit donc être consacrée au remboursement des emprunts antérieurs.

● Les produits des cessions d'actif

Dans les entreprises de transport, les produits des cessions d'actif sont une source de financement interne très fréquemment utilisée, notamment dans les cas d'investissements, dits de maintien, ou un matériel usagé est revendu lors de la mise en service du matériel ayant fait l'objet de l'investissement.

plus l'entreprise renouvellera rapidement ses investissements, plus grande sera la part prise par les produits des cessions d'actif dans le financement des investissements nouveaux.

Dans le cadre de l'activité transport, cette part atteint souvent 15 %, voire 20 %.

Les capitaux engagés dans les entreprises de transport sont tellement élevés que les ressources financières internes ne peuvent suffire. C'est pourquoi, il est parfois fait appel aux associés.

3. L'appel aux associés ou à l'exploitant

Les associés d'une entreprise peuvent être sollicités, soit lors de la constitution de cette dernière, soit au cours de son existence : ils permettront des augmentations de capital par apports purs et simples, ou réaliseront des apports en comptes courants. L'exploitant d'une entreprise individuelle peut alimenter son compte personnel.

Les fonds reçus des associés ou de l'exploitant sont une source de financement ouverte à l'entreprise de transport.

L'intérêt de recourir à un tel financement s'apprécie par rapport à la situation de l'entreprise et aux objectifs recherchés :

- l'indépendance financière est mieux assurée qu'en cas de recours à l'emprunt,
- la solidité financière est confortée par accroissement de la surface financière.

Cependant, le caractère familial de la plupart des entreprises de transport limite la possibilité de recours à un tel financement, qui ne peut être renouvelé faute de moyens suffisants dont disposent les associés de ces entreprises.

4. Le recours à l'emprunt

L'entreprise de transport peut rechercher des financements tant sur le marché obligataire qu'auprès des organismes de crédit spécialisés dans les prêts à moyen et à long termes.

Le recours au marché obligataire

Le marché financier se définit comme le marché des capitaux à long terme, auprès duquel les entreprises peuvent obtenir des ressources permanentes sous deux formes :

- les souscriptions au capital social (appel public à épargne),
 - les placements à long terme : l'emprunt obligataire.
- Schématiquement, on peut dire que le marché financier met en présence des investisseurs (offreurs de capitaux : particuliers, entreprises), et des utilisateurs (demandeurs de capitaux : entreprises).

L'emprunt obligataire consiste à émettre sur le marché financier des titres appelés « obligations » qui sont souscrits par des investisseurs à un prix nominal au-dessus de l'avance, et dont l'entreprise disposera immédiatement.

L'opération représente, pour l'entreprise, une opération d'emprunt par émission à l'épargne, et dont les condi-

tions (taux de rémunération, durée, modalités de remboursement) sont définies dans un contrat.

Le recours à l'emprunt obligataire est une opération complexe, longue, coûteuse.

Son incidence et sa réalisation doivent être bien analysées et faire l'objet d'une étude précise et circonstanciée.

Pour qu'une telle opération soit une réussite, il faut que les conditions d'émission soient suffisamment attractives pour un investisseur, mais aussi que la charge financière soit supportable par l'entreprise.

Enfin, le recours au marché obligataire reste réservé à des entreprises qui remplissent un certain nombre de conditions : taille, structure financière, croissance, etc.

Depuis sa création en 1969, le Groupement des industries du transport et du tourisme (GIT) émet des emprunts groupés pour le compte d'entreprises de transport qui ne pourraient, individuellement, accéder au marché obligataire.

• Le recours au crédit à moyen terme

Quelle que soit la nature et la finalité de l'investissement, il doit faire l'objet d'une étude préalable de rentabilité.

Le financement doit être assuré par des ressources à moyen ou long terme, dont la durée est bien adaptée à la nature du bien à financer.

D'une manière générale, il est souhaitable d'établir un plan d'investissement et un plan de financement sur une période de trois ans, même si ces plans ne sont pas exécutés tels quels et subiront (très probablement) des ajustements. Cette démarche permet une bonne harmonisation entre les financements à mettre en place et les investissements à réaliser.

En fonction de la structure de son bilan et de la nature de l'investissement, l'entreprise a accès :

- au crédit mobilisable,
- ou seulement au crédit non mobilisable.

Crédit mobilisable :

C'est le crédit que la Banque de France, ou autres institutions financières, acceptent de mobiliser (c'est-à-dire de réescompter) en raison du bon équilibre financier de l'entreprise qui emprunte.

La mobilisation (ou réescompte) est l'opération par laquelle le banquier a la faculté de se refinancer dans des conditions favorables.

Les conditions exigées par les banques et les établissements financiers pour obtenir ce type de crédit, dit encore crédit de l'article 8, sont subordonnées aux trois règles suivantes qui doivent être respectées avant et après l'investissement :

1) Capitaux propres

Dettes à moyen terme

ATTENTION : Les dettes à moyen terme concernent la partie des emprunts remboursables à plus d'un an et à moins de 5 ans. Ceci veut dire qu'au regard de cette

1^{re} règle, la partie des emprunts remboursables à plus de 5 ans ne doit pas être prise en compte. Ce peut être le cas d'un emprunt contracté pour l'achat ou la construction d'un immeuble.

$$2) \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Immobilisations nettes}} > 1$$

Nous rappelons que les capitaux permanents comprennent les fonds propres et les dettes à long et moyen termes; ce qui veut dire qu'ici, il faut inclure la totalité de la part des emprunts remboursables à plus d'un an.

Les immobilisations nettes comprennent les immobilisations brutes diminuées du total des amortissements.

$$3) \frac{\text{Capacité annuelle d'autofinancement}}{\text{Remboursements annuels des emprunts en cours} + \text{l'emprunt sollicité}} > 1$$

La capacité d'autofinancement doit permettre le remboursement des engagements déjà existants et ceux du crédit sollicité.

Or, il faut bien savoir que, si des aménagements n'étaient pas apportés à ces règles, seule une minorité d'entreprises aurait accès à ce type de crédit.

Compte tenu de l'importance des investissements des entreprises de transport, et du renouvellement rapide, ainsi que de l'absence de tout cycle de production, la Banque de France a accordé au secteur deux aménagements à ces règles :

- le premier est que le fonds de roulement peut présenter un déséquilibre à la condition qu'il soit inférieur à 6 mois de capacité d'autofinancement;

- le deuxième est que l'équilibre entre les capitaux propres et les dettes à moyen terme s'apprécie en réintégrant dans les capitaux propres au bilan les biens hors bilan à usage professionnel qui appartiennent à l'exploitant (pour les affaires en nom personnel) ou aux dirigeants (affaires en société) s'ils se portent caution du crédit demandé par leur entreprise.

Bien entendu, en dehors de ces conditions d'accès, la signature de l'emprunteur ne doit pas faire l'objet d'une interdiction de la Banque de France.

Le crédit mobilisable présente pour l'entreprise qui satisfait aux critères exigés, outre l'intérêt d'une appréciation très satisfaisante sur sa situation financière, celle de lui ouvrir l'accès à des emprunts dont les taux d'intérêt sont inférieurs à ceux de crédits non mobilisables.

Deux procédures d'accès au crédit mobilisable sont possibles :

- une procédure générale (réescompte auprès du Crédit national) réservée à des montants importants.
- une procédure spéciale (qui comporte, outre le réescompte, l'aval du Crédit d'équipement des PME);

Dans la pratique, l'entrepreneur qui souhaite obtenir un crédit s'adresse à son banquier. Quelle que soit la procédure utilisée, le banquier doit intervenir, puisque

les mouvements de fonds transiteront par lui. La différence essentielle entre la procédure générale et la Procédure spéciale repose sur le fait que :

- dans la procédure générale, deux organismes seulement interviennent : le prêteur - groupe bancaire ou filiale d'un constructeur - et le Crédit national;
- dans la procédure spéciale, trois organismes sont concernés :
 - le prêteur qui peut être une banque ou un établissement spécialisé agréé par le CEPME (le plus souvent filiale d'un groupe bancaire ou d'un Constructeur),
 - une société de cautionnement mutuel ou la Société de développement régional (SDR),
 - le Crédit d'équipement des PME.

L'établissement intervenant peut demander d'autres garanties, si l'étude du dossier les rend nécessaires : blocage de comptes courants, report de résultat, aval. Les délais d'octroi des crédits varient de 10 jours à 1 mois selon le montant du crédit demandé.

Crédit non mobilisable :

Le crédit est « non mobilisable » dans les deux cas suivants :

- quand le bilan ne remplit pas les conditions évoquées ci-dessus,
- quand l'emprunt porte sur certains biens incorporels, ou lorsque la durée et la quotité du crédit demandé sont supérieures aux normes prévues.

Dans le cas d'un déséquilibre du bilan, les crédits sont consentis librement par les organismes prêteurs : banques, filiales de banques, établissements financiers

spécialisés.

L'octroi des crédits non mobilisables n'est pas subordonné à des règles financières aussi sélectives que pour les crédits mobilisables.

Cependant, les banques et organismes de crédit ont défini divers critères d'acceptation. A titre indicatif, on peut noter les suivants :

- la capacité annuelle d'autofinancement doit être d'un niveau suffisant pour permettre le remboursement de la fraction à moins d'un an des emprunts existants demandés ;
- le déséquilibre du fonds de roulement doit, en principe, s'inscrire dans la limite de la capacité d'autofinancement (et non pas de sa moitié). Ce critère peut cependant varier selon l'établissement financier ;
- les crédits d'équipement restant à rembourser à un même organisme de crédit ne doivent pas dépasser un certain montant, dépendant de l'importance de la somme d'encours ;
- le gage doit être de bonne valeur, afin de présenter une garantie suffisante en cas de défaillance de l'entreprise.

Le taux d'intérêt est variable, en fonction des conditions de refinancement de l'établissement intervenant, de la structure financière de l'entreprise, de la nature du bien et de la qualité des garanties éventuelles.

● Le financement à long terme

Objet : le financement Peut porter sur les terrains, immeubles, constructions et aménagements.

Durée : selon les organismes mentionnés ci-dessous les durées des prêts vont généralement de dix à quinze ans. Ils sont très exceptionnellement d'une durée supérieure.

Franchise : le remboursement peut parfois faire l'objet d'un « différé » c'est-à-dire que pendant une période minimum de trois mois mais qui peut, chez certains organismes atteindre deux années. L'entreprise ne paie que les intérêts du prêt.

Montant : le prêt couvre généralement un montant maximum compris entre 70, 75 et jusqu'à 80 % du coût total de l'investissement.

Garantie : dans tous les cas le prêteur prend une hypothèque sur l'immeuble. Mais, selon la physionomie financière de l'entreprise et son degré apparent de solvabilité il peut s'y ajouter la caution personnelle du dirigeant ou un nantissement sur le fonds de commerce.

Organismes financiers les plus sollicités :

- le Crédit national : à condition que le prêt sollicité soit au minimum de 500 000 F
- le Crédit d'équipement des PME (CEPME)
- les Sociétés de développement régional (SDR).

Interviennent également pour cette forme d'investissement les sociétés de caution mutuelle.

Il est conseillé, compte tenu des caractéristiques de cet investissement d'effectuer une étude des moyens de financement et procéder à la constitution d'un dossier permettant une présentation optimale de l'entreprise et de l'investissement.

Les crédits spéciaux aux entreprises

Les entreprises peuvent bénéficier dans certains cas de crédits spéciaux. En pratique, il s'agit d'une aide financière accordée aux entreprises et qui ont les objectifs suivants :

- la restructuration et la reconversion industrielle,
 - le développement régional,
 - la création d'emplois et d'investissements productifs.
- Les aides peuvent revêtir la forme de :
- subventions ou primes d'équipement,
 - prêts ordinaires ou participatifs,
 - bonifications d'intérêts,
 - garanties et fonds de garantie mutuels,
 - avances remboursables en cas de succès,
 - exonération ou allègements fiscaux, etc.

Les aides sont distribuées directement par différents fonds et comités gouvernementaux ou par le biais d'établissements de crédits spécialisés.

Dans la mesure où le bénéfice de ces aides s'apprécie cas par cas l'entreprise aura intérêt à rechercher la formule la mieux adaptée à ses besoins et à ses objectifs.

« Appel au crédit bail »

Textes institutionnels :

Loi du 2 juillet 1966, modifiée et complétée par l'ordonnance du 28 septembre 1967

- Circulaire d'application du 30 septembre 1968
- Publicité comptable : décret n° 72-665 du 4 juillet 1972, modifié décret n° 83-1020 du 29 novembre 1983.

■ Définition et principes retenus

Le crédit-bail est une technique de financement des investissements par laquelle un établissement financier loue à une entreprise des biens dont il reste propriétaire pendant la durée de location, mais que le locataire a la possibilité d'acquérir à l'issue de celle-ci, moyennant un prix convenu tenant compte des versements effectués à titre de loyers.

L'utilisateur dispose d'un droit de jouissance. Les sommes versées avant de devenir propriétaire sont dénommées « redevances » ou « loyers ».

Le crédit-bail peut être mobilier ou immobilier suivant la nature des biens qui en font l'objet.

La durée de la location est qualifiée « période irrévocable ». Elle est généralement inférieure à la durée de vie économique du bien et proche de celle de son amortissement fiscal. Le loyer est déterminé selon un rythme dégressif ou linéaire, généralement fixé à terme à échoir. En fin de période irrévocable, le locataire peut soit acheter le bien à sa valeur résiduelle, soit poursuivre la location pour un prix peu élevé, soit encore restituer le bien à la société de crédit-bail.

Une forme particulière du crédit-bail : la cession bail ou « lease back ».

La société de crédit-bail achète à une entreprise un bien (souvent immobilier) figurant dans les actifs de cette dernière et le lui loue immédiatement en retour selon un contrat de crédit-bail.

● Comparaison avec le crédit à moyen terme

Les sociétés de crédit-bail participent au financement de certains biens nécessaires à l'exploitation des entreprises : la technique du crédit-bail apparaît ainsi comme un crédit se substituant à des concours bancaires classiques.

Toutefois, certains éléments distinguent le crédit-bail du crédit à moyen terme :

- Absence d'apport personnel : l'acquisition du bien est intégralement assurée par la société de crédit-bail, donc théoriquement, n'entraîne aucune sortie de trésorerie. Cependant, si le crédit-bail n'entraîne pas de versement comptant, il nécessite souvent le règlement à un loyer payé à l'avance qui, suivant la durée du contrat et la périodicité des loyers, peut représenter de 6,50 % à 8,50 % du montant hors taxes de l'investissement.

Le crédit mobilisable à moyen terme entraîne, par contre, un versement comptant d'environ 20 % du montant hors taxes de l'investissement.

- Souplesse et rapidité : les opérations de crédit-bail sont, à ce niveau, aussi souples et rapides que les opérations de crédit classique non mobilisable, mais

1. Pour la traduction comptable et le retraitement à effectuer au niveau du bilan, on se reportera au tome 2, page 74 du Guide comptable professionnel des transports - Editions Geste.

faciles à mettre en œuvre que les opérations de crédit mobilisable.

Durée : il est possible d'adapter la durée du contrat à l'usage d'utilisation rationnelle du bien. C'est un avantage certain par rapport à la procédure moyen terme.

Coût : les taux appliqués au crédit-bail sont difficilement comparables avec ceux des crédits à moyen terme dans la mesure où ces deux techniques sont de nature très différentes.

Risques : la société de crédit-bail restant propriétaire du bien jusqu'à la fin du contrat et pouvant donc récupérer le véhicule en cas d'incident de paiement. Le risque du risque est perçu différemment ce qui rend son évaluation plus facile et notamment aux entreprises dont un bilan est déjà important ou une structure par trop compliquée du bilan rend difficile, voire impossible, de passer à un crédit classique.

Le crédit-bail immobilier

Comme dans le domaine mobilier, le contrat de crédit-bail immobilier consiste en une location assortie d'une promesse unilatérale de vente au profit du locataire pour un prix convenu à l'origine. Cependant, les caractéristiques mêmes du bien donné en location, la durée du contrat et l'importance des capitaux mis en jeu font que chaque opération de crédit-bail immobilier est très fortement personnalisée et obéit à des modalités en pratique assez diverses.

Objet : construction ou acquisition d'immeubles industriels ou commerciaux à usage professionnel.

Choix : le client utilisateur a le choix de son architecte, de ses fournisseurs, etc. comme dans le cas d'un achat classique.

Durée : le crédit-bail immobilier est un contrat de longue durée, 15 ans en général, rarement 20, tenant compte de l'utilisation économique et du rythme d'amortissement du bien loué. Il comporte obligatoirement une option de résiliation et dans la plupart des cas, la possibilité de lever l'option d'achat par anticipation.

Bénéficiaires : utilisateurs directs des locaux, si montage SICOMI (Société immobilière pour le commerce et l'industrie), possibilité de location, si montage non SICOMI.

Loyers : indexés partiellement soit sur les prix de construction, soit sur les références d'activités du local. Ces loyers sont plus élevés qu'un loyer normal.

Montants : à cause de la complexité des opérations il y a souvent intervention à moins d'un million de francs.

Financements financiers : la plupart des opérations de crédit-bail immobilier sont réalisées avec le concours d'un SICOMI qui bénéficie d'un régime fiscal privilégié.

De même que pour les opérations de crédit-bail mobilier, les sociétés de cautionnement mutuel du transport (CMR) et FNSCMT peuvent intervenir efficacement dans le montage d'une opération de crédit-bail.

Préférence : sur le « lease back » ou « cession bail » il existe une formule particulière de crédit-bail qui per-

met à une entreprise de céder un immeuble à une société de crédit-bail qui lui en laisse la jouissance en vertu d'un contrat de crédit-bail. L'entreprise peut ainsi disposer du produit de la vente tout en conservant la jouissance de l'immeuble et en gardant la possibilité de le racheter.

Cette formule a, du reste, connu en matière immobilière, plus de succès que dans le domaine mobilier où elle existe également.

Cependant il ne doit s'agir là que d'opérations exceptionnelles et ponctuelles pour :

- faciliter certaines opérations de reprises, par une société, des actifs d'une autre société,
- faire de la trésorerie dans le cas d'une entreprise très endettée, qui manque de fonds de roulement, en cédant des actifs d'exploitation.

On peut admettre, que des entreprises ayant accepté ou sollicité des durées de financement trop courtes pour leurs biens ont à supporter des charges de trésorerie devenues trop lourdes. La formule du lease-back peut permettre de redonner un ballon d'oxygène mais elle doit bien être reconnue comme telle et son obtention de la part des organismes de crédit-bail ne va pas sans difficultés.

E. La location financière

La location financière se distingue du crédit-bail en ce qu'elle fait l'objet de deux contrats distincts :

- d'une part, un contrat passé entre l'organisme de crédit et le constructeur,
- d'autre part, un contrat passé entre l'organisme de crédit qui acquiert le matériel et le transporteur.

En fin de bail le matériel ne peut pas, en principe, être acquis par le transporteur. Il peut néanmoins être prévu une valeur de rachat en fin de contrat. Le prix de cession est directement dépendant des prix du marché et est fixé librement par l'organisme loueur.

La valeur des loyers est généralement inférieure aux redevances de crédit-bail ou aux remboursements de crédits. En effet, les loyers sont calculés sur la valeur d'achat du matériel, déduction faite de la valeur théorique de revente à la fin de la période de location. Les décaissements plus faibles peuvent apparaître a priori avantageux en matière de trésorerie, mais le coût réel de l'opération ne l'est pas forcément et est difficile à apprécier. Le coût doit tenir compte de la position de l'entreprise au regard de l'impôt sur les sociétés (bénéficiaire ou déficitaire) ainsi que de la perte résiduelle du bien loué.

F. Le rôle des sociétés de cautionnement mutuel des transports (SCM)

À plusieurs reprises, nous avons mentionné l'intervention possible d'une société de cautionnement mutuel. Il n'est donc pas superflu d'en rappeler quelques données.

Définitions :

- 1) La société de cautionnement mutuel est un groupement de personnes, exerçant une même profession, qui se cautionnent mutuellement notamment à l'occasion de l'attribution de crédits.

2) La caution est la garantie de remboursement d'un emprunt qui est donnée au prêteur par une personne ou une société mutuelle.

Objet : l'objet des sociétés de caution mutuelle est d'apporter leur garantie pour permettre, en utilisant le langage des banquiers, le « financement de biens corporels et incorporels d'exploitation » c'est-à-dire l'acquisition des terrains, immeubles, véhicules et de tout le matériel nécessaire au fonctionnement d'une entreprise de transport.

Rôle : le rôle primordial de la société de cautionnement mutuel est d'apporter aux banques et aux établissements financiers la garantie de sa signature, ce qui lui permet d'obtenir des conditions de prêt avantageuses pour les dossiers de ses adhérents qu'elle étudie et accepte.

Le transporteur trouve donc auprès de la société de cautionnement mutuel, l'assistance technique nécessaire à la constitution de son dossier et si celui-ci est accepté, à sa transmission avec avis favorable à l'organisme bailleur de fonds.

De plus, en cas de refus de caution, la SCM peut cependant reprendre le dossier, et, à défaut de financement par la voie d'un crédit classique, cautionner le transporteur en transmettant le dossier à l'une des sociétés de crédit-bail avec lesquelles elle a conclu des accords ou en montant un crédit non mobilisable.

Etendue : la nature des biens pouvant faire l'objet d'une caution d'une société de cautionnement mutuel ne se limite pas uniquement aux crédits d'équipement et la diversification des services est grande.

b. Etude comparative des différents modes de financement

• Incidence sur la structure financière

fig. 3

	<i>Moyens propres</i>	<i>Recours au crédit</i>	<i>Appel au crédit-bail et location financière</i>
RETRAITEMENT	Néant	Néant	OUI (revoir tome 2, page 74, du Guide comptable des transports).
AUTONOMIE	Totale, sauf déséquilibre consécutif sur le fonds de roulement.	Moins importante (revoir capacité d'endettement).	Moins importante (revoir capacité d'endettement).
ENDETTEMENT	Inexistant	Accru par l'octroi d'emprunts (revoir capacité d'endettement).	Accru par l'octroi d'emprunts (revoir capacité d'endettement).
DISPONIBILITES	NON, si augmentation des capitaux propres. OUI, dans l'immédiat, si prélèvement sur fonds de roulement ou autofinancement.	NON, si financement extérieur à 100 %. OUI, si autofinancement partiel.	NON, si financement extérieur à 100 %. OUI, si autofinancement partiel.
RATIOS	OUI, si augmentation des capitaux propres sans incidence. Si autofinancement interne, incidences sur le FRNG.	Accroît l'endettement à terme. Réduit l'indépendance financière. Neutre sur le FRNG: si financement à 100 %.	Accroît l'endettement à terme. Réduit l'indépendance financière. Neutre sur le FRNG: si financement à 100 %.

FRNG : Fonds de roulement net global.

Le compte de résultat

Le plan comptable 1982 utilise un critère de classement des charges et des produits destiné à faire apparaître la distinction selon :

- l'appartenance à l'exploitation normale et courante ;
- le caractère financier ;
- le caractère exceptionnel.

La détermination du résultat est effectuée par un document unique : le compte de résultat.

Par ailleurs, dès lors qu'elle ne comprend plus les éléments financiers, la notion de charge et de produit d'exploitation apparaît plus étroite qu'auparavant. Par contre, elle est plus large en ce sens que les charges et les produits sur exercices antérieurs sont enregistrés dans les opérations courantes si telle est leur nature ; on a ainsi substitué la notion d'exploitation courante à celle d'exploitation de l'exercice.

Le compte de résultat met aussi en évidence un ensemble de soldes intermédiaires de gestion qui font apparaître les différentes étapes de formation du résultat.

Les soldes au nombre de 7 figurent dans le tableau des soldes intermédiaires de gestion.

L'objectif est de donner aux soldes intermédiaires de gestion, une plus grande signification aux différentes étapes de la formation du résultat afin de faire apparaître les soldes caractéristiques de gestion nécessaires aux entreprises.

321. LES PARTICULARITÉS DU COMPTE DE RÉSULTAT TRANSPORT

Le compte de résultat figurant ci-après est conforme au modèle présenté par le Conseil national de la comptabilité.

Les spécificités des entreprises de transport et les activités qui le composent donnent à certains postes de charges une importance plus ou moins significative pour la formation du résultat et son analyse.

Les postes essentiels du compte de résultat sont repris ci-après dans les tableaux suivants (*fig. 18*) qui distinguent six familles d'activités :

- transports de lots ;
- transports messagerie ;
- location ;
- déménageurs ;
- commissionnaires ;
- voyageurs.

Dans chaque cas l'importance significative et leurs caractéristiques sont indiquées.

Bien entendu, cette liste n'est pas exhaustive et chaque cas particulier ne peut-être envisagé.

On y retrouvera toutefois l'essentiel des particularités propres aux entreprises de transport.

Le compte de résultat

fig. 16

Ne pas reporter le montant des centimes *		Exercice N. clos le			Euro(s) précédent (s) (n-1) clos le	
		France	Exportation	Total		
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises *	(FA)	FB	FC		
	Production vendue : biens	(FD)	FE	FF		
	services *	(FG)	FH	FI		
	Chiffres d'affaires net *	(FJ)	FK	FL		
	Production stockée *			FM		
	Production immobilisée *			FN		
	Subventions d'exploitation			FO		
	Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges *			FP		
	Autres produits (1)			FQ		
	Total des produits d'exploitation (I) :				FR	
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats de marchandises y compris droits de douane *			FS		
	Variation de stock marchandises *			FT		
	Achats de matières premières et autres approvisionnements y compris droits de douane *			FU		
	Variation de stock matières premières et approvisionnements *			FV		
	Autres achats et charges externes (3) *			FW		
	Impôts, taxes et versements assimilés *			FX		
	Salaires et traitements *			FY		
	Charges sociales			FZ		
	DOTATIONS DE RÉSERVES	Sur immobilisations : dotations aux amortissements *			GA	
		dotations aux provisions			GB	
Sur actif circulant : dotations aux provisions *				GC		
Pour risques et charges : dotations aux provisions				GD		
Autres charges			GE			
Total des charges d'exploitation (II) :				GF		
1 - RESULTAT D'EXPLOITATION (I - II) :				GG		
Impôts et taxes	Bénéfice attribué ou perte transférée *		(III)	GH		
	Perte subie ou bénéfice transféré *		(IV)	GI		
PRODUITS FINANCIERS	Produits financiers de participations (5)			GJ		
	Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (5)			GK		
	Autres intérêts et produits assimilés (5)			GL		
	Reprises sur provisions et transferts de charges			GM		
	Différences positives de change			GN		
	Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			GO		
Total des produits financiers (V) :				GP		
CHARGES FINANCIÈRES	Dotations financières aux amortissements et provisions *			GQ		
	Intérêts et charges assimilés (5)			GR		
	Différences négatives de change			GS		
	Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			GT		
Total des charges financières (VII) :				GU		
2 - RESULTAT FINANCIER (V - VII) :				GV		
3 - RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I - II - III - IV - V - VI) :				GW		

N° 2052 N - Section G - (I) 4403171 - (K) 1304 - Révisé par l'Etat

* Les indications concernant les montants sont données dans la notice n° 2052 N.

322. ANALYSE PAR THÈMES SPÉCIFIQUES

3221. Aspect général

Le compte de résultat résumé a pour objet de mettre en évidence un certain nombre de soldes intermédiaires de gestion.

L'objectif de ce tableau est d'améliorer le classement des charges et des produits en donnant une plus grande signification aux différentes étapes de la formation du résultat, afin de faire apparaître les soldes caractéristiques de gestion nécessaires aux entreprises de transport.

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion transport (SIG) dégage sept soldes successifs qui présentent tous un grand intérêt pour la gestion de l'entreprise.

3222. Adaptation transport du tableau des SIG

On constatera que pour obtenir des indicateurs de gestion significatifs sur le plan « micro-économique » et plus conformes aux besoins des entreprises de transport, le tableau des soldes intermédiaires de gestion préconisé par le Conseil national de la comptabilité a été adapté en un tableau des soldes intermédiaires de gestion transport.

Les modifications portent sur les postes suivants :

- Subventions d'exploitation : les subventions à caractère de recettes sont indiquées au niveau des chiffres d'affaires alors que les subventions d'équilibre sont au niveau des charges de personnel et des impôts.
- Sous-traitance : elle est déduite du chiffre d'affaires au lieu de figurer dans la consommation intermédiaire.
- Le chiffre d'affaires transport HT regroupe les indicateurs : marge commerciale et production.
- Les loyers et crédits-bails sont divisés en 2 parties :
 - une part capital indiquée au niveau des amortissements :
 - une part intérêt indiquée au niveau des charges financières.

Seuls les loyers de courte durée sont maintenus dans la consommation intermédiaire.

- Le personnel extérieur à l'entreprise est ajouté aux charges de personnel et non compris dans la consommation intermédiaire.
- La consommation intermédiaire a été ventilée en fonction des postes significatifs pour les entreprises de transport.

TABLEAU DE RAPPROCHEMENT DES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION

fig. 19

REF.	PLAN COMPTABLE ADAPTÉ GESTION TRANSPORT	Plan comptable transport A	Plan comptable adapté gestion transport B
1	+ Prix de vente des marchandises vendues.....		
2	- Coût d'achat des marchandises vendues.....		////////////////////
3	MARGE COMMERCIALE (Lignes 1 + 2).....		////////////////////
4	+ Chiffre d'affaires Transport HT.....		////////////////////
5	+ Subventions d'exploitation.....		
6	+ Autres produits.....	////////////////////	
7	- Sous-traitance.....	////////////////////	
8	- Coût d'achat des marchandises vendues.....	////////////////////	
9	PRODUCTION (Lignes 4 à 8).....		
10	CHIFFRE D'AFFAIRES NET TRANSPORT HT (Lignes 4 à 8).....	////////////////////	////////////////////
11	+ Carburant (consommation).....		
12	+ Lubrifiant (consommation).....		
13	+ Pneumatiques (consommation).....		
14	+ Entretien véhicules (hors main-d'œuvre interne).....		
15	+ Assurances.....		
16	+ Déplacement du personnel de conduite.....		
17	+ Péages.....		
18	+ Charges spécifiques.....		
19	+ Taxes sur les véhicules d'exploitation.....		
20	+ Personnel extérieur à l'entreprise.....	////////////////////	
21	+ Loyers.....		////////////////////
22	+ Crédit-bail et location financière.....		
23	+ Sous-traitance.....		////////////////////
24	+ Autres achats et services extérieurs.....		////////////////////
25	CONSCOMMATION INTERMÉDIAIRE (lignes 11 à 24).....		
26	VALEUR AJOUTÉE (lignes 3 + 9 + 10 - 25).....		
27	- Autres impôts et taxes (sauf taxes assises sur salaires).....		
28	- Taxes sur les véhicules d'exploitation.....		
29	- Charges de personnel (+ taxes assises sur salaires) (1).....		////////////////////
30	- Personnel extérieur à l'entreprise.....	////////////////////	
31	+ Subventions d'équilibre.....	////////////////////	
32	EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (lignes 26 à 31).....		
33	- Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation.....		
34	- Location financière et crédit-bail (part capital).....		
35	- Autres loyers (part capital).....	////////////////////	
36	- Autres charges de gestion courante.....	////////////////////	
37	+ Autres produits de gestion courante.....		
38	+ Reprises sur amortissements et provisions d'exploitation.....		////////////////////
39	+ Transferts de charges.....		////////////////////
40	RÉSULTAT D'EXPLOITATION (lignes 32 à 39).....		
41	- Charges financières sur emprunts.....		
42	- Autres charges financières.....		
43	- Location financière et crédit-bail (part intérêts).....		
44	- Autres loyers (part intérêts).....	////////////////////	
45	+ Produits financiers.....	////////////////////	
46	± Quote-part de résultats sur coopération faite en commun.....		
47	RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (lignes 40 à 46).....		
48	+ Produits exceptionnels.....		
49	- Charges exceptionnelles.....		
50	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (lignes 48 à 49).....		
51	- Participation des salariés.....		
52	- Impôts sur les bénéfices.....		
53	RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE (lignes 47 à 52).....		
54	- Prix de cession des éléments d'actifs cédés.....		
55	- Valeur comptable des éléments d'actifs cédés.....		
56	= VALEUR DE CESSION (lignes 54 - 55).....		

(1) Y compris la rémunération de l'exploitant et des membres de sa famille non salariés.

Pour de plus amples informations, se reporter pages 13 et 14 du tome 2 du Guide comptable professionnel des transports.

entreprises de transport sont invitées à utiliser le tableau ci-dessous pour dégager les soldes significatifs de leurs besoins internes de gestion.

Pour un commentaire de ce document, elles peuvent, très utilement, se reporter au tome 2 du Guide comptable professionnel des transports.

Ex

TABLEAU DES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION TRANSPORT

ANNÉE :

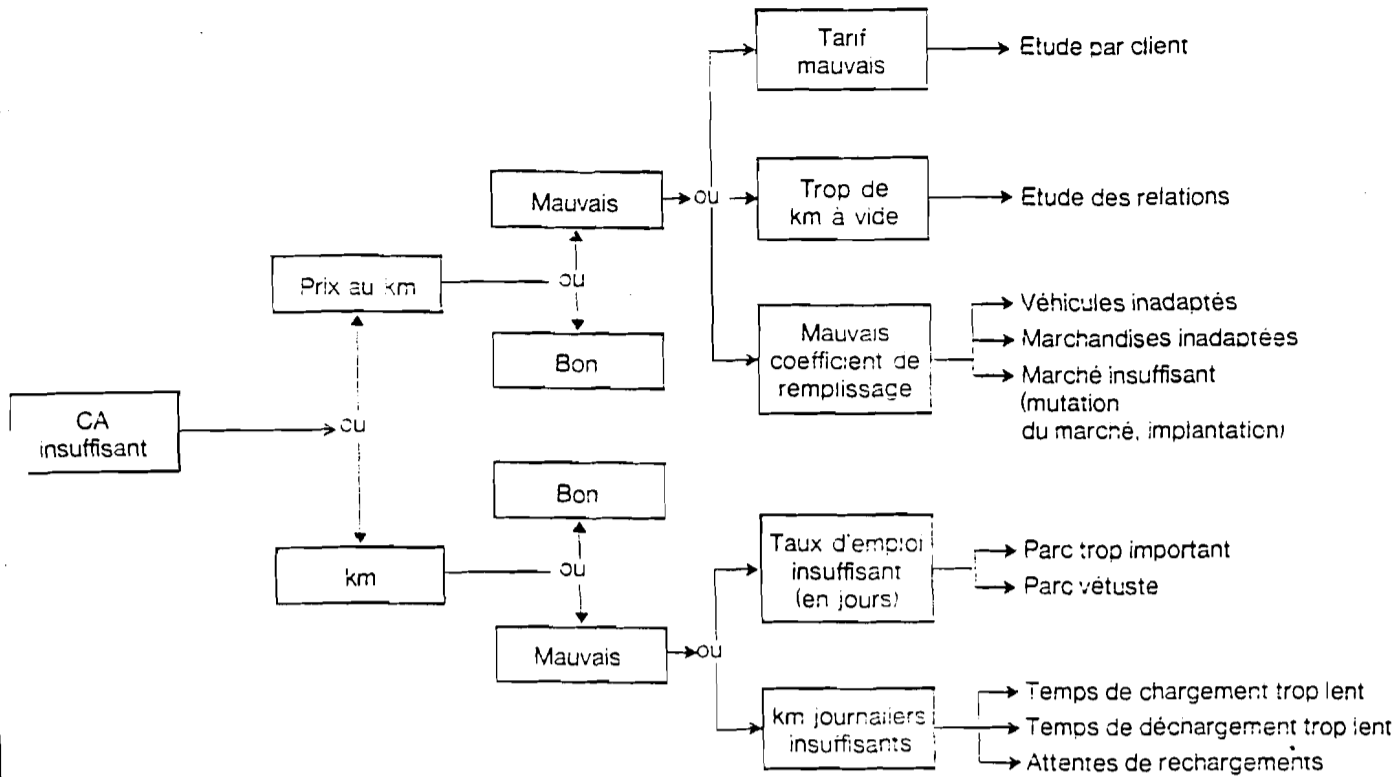
POSTES Nombre de mois —	Exercice N	Exercice N-1	% CA net	% variation $\frac{N-(N-1)}{N-1}$
+ Chiffre d'affaires Transport HT				
+ Subventions d'exploitation				
+ Autres produits.....				
- Sous-traitance.....				
- Coût d'achat des marchandises vendues.....				
CHIFFRE D'AFFAIRES NET TRANSPORT HT (lignes 1 à 5).....				
+ Carburant (consommation)				
+ Lubrifiant (consommation)				
+ Pneumatiques (consommation)				
+ Entretien véhicules (hors main-d'œuvre interne)				
+ Assurances				
+ Déplacement du personnel de conduite.....				
+ Péages.....				
+ Charges spécifiques				
+ Taxes sur les véhicules d'exploitation				
+ Loyers.....				
+ Autres achats et services extérieurs.....				
CONSOMMATION INTERMÉDIAIRE (lignes 7 à 17).....				
VALEUR AJOUTÉE (lignes 6 - 18).....				
- Autres impôts et taxes (sauf taxes assises sur salaires)				
- Charges de personnel (+ taxes assises sur salaires) (1).....				
- Personnel extérieur à l'entreprise				
+ Subventions d'équilibre				
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (lignes 19 à 23).....				
- Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation				
- Location financière et crédit-bail (part capital)				
- Autres loyers (part capital).....				
- Autres charges de gestion courante				
+ Autres produits de gestion courante				
+ Reprises sur amortissements et provisions d'exploitation.....				
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (lignes 24 à 30).....				
- Charges financières sur emprunts				
- Autres charges financières.....				
- Location financière et crédit-bail (part intérêts).....				
- Autres loyers (part intérêts)				
+ Produits financiers				
± Quote-part de résultats sur opération faite en commun				
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPOTS (lignes 31 à 37).....				
+ PRODUITS EXCEPTIONNELS.....				
- CHARGES EXCEPTIONNELLES				
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (lignes 39 - 40).....				
- PARTICIPATION DES SALARIÉS				
- IMPOT SUR LES BÉNÉFICES.....				
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE (lignes 38 - 41 à 43).....				
+ PRIX DE CÉSSION DES ÉLÉMENTS D'ACTIFS CÉDES				
- VALEUR COMPTABLE DES ÉLÉMENTS D'ACTIFS CÉDES				
± VALEUR DE CÉSSION (lignes 45 - 46).....				

compris la rémunération de l'exploitant et des membres de sa famille non salariés

32
ge
a.
d a
pr
fré
r
cia
• /
éle
-
du
qu
-
lu:
qu
-
al
•
Vc
b.
e:
a.
c
c

Exemple pour une entreprise ayant une activité de transports de lots.

fig. 21



3223. Spécificités des soldes intermédiaires de gestion transport

a. Chiffre d'affaires net transport HT

Ce niveau de chiffre d'affaires représente le chiffre d'affaires produit avec les moyens propres de l'entreprise augmenté éventuellement des commissions d'affrètement et pour les entreprises ayant une activité « négoce » augmenté également de la marge commerciale sur cette activité.

• Interprétation

L'aspect statistique du chiffre d'affaires apportera les éléments suivants :

- évolution du chiffre d'affaires facturé : appréciation du volume commercial de l'entreprise, du rapport prix/quantité ;
- évolution de la sous-traitance : appréciation du volume d'affaires confiées aux confrères, du rapport prix/quantité ;
- appréciation du rapport prix vendu/prix rétrocédé aux confrères, évolution du rapport.

↳ Moyens d'intervention

Voir schéma ci-dessus (fig. 21).

b. Valeur ajoutée (VA)

Le concept de valeur ajoutée est d'un usage courant en comptabilité nationale. Il mesure ce que l'entreprise ajoute, par son activité dans le circuit économique, c'est-à-dire la contribution de l'entreprise à la création de richesse nationale.

• Interprétation

La valeur ajoutée est un indicateur essentiel car son analyse apporte des précisions sur :

- le poids économique de l'entreprise, dont le reflet nous est mieux donné par la valeur ajoutée que par le chiffre d'affaires, qui est surtout un critère commercial ;
- le degré d'intégration économique, c'est-à-dire, la part du cycle total de production assurée par l'entreprise.
- l'évolution des coûts : le poids de chacun d'eux peut être apprécié par rapport au total de la valeur ajoutée et l'on peut en tirer de précieux enseignements pour la gestion.

Dans les entreprises de transport, l'analyse de cette valeur ajoutée devra être faite en étroite liaison avec l'âge moyen des véhicules. En effet, une grande partie du coût d'entretien des véhicules (pièces détachées + interventions extérieures, etc.) est incluse dans la consommation intermédiaire, et la valeur ajoutée sera d'autant plus faible que les véhicules seront âgés, le poste « entretien » augmentant au détriment du poste amortissements.

• Méthodes de calcul

Première méthode :

Approche soustractive de la valeur ajoutée.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{CA net transport HT} - \text{Consommation intermédiaire}$$

La consommation intermédiaire correspond à l'ensemble des charges comptabilisées aux comptes 60.

et 62, majorées des taxes sur les véhicules d'exploitation et déduction faite des charges suivantes :

- personnel extérieur à l'entreprise, poste « reclassé » niveau des charges de personnel afin de ne pas verser la valeur ajoutée des entreprises qui ont d'avance recours au personnel intérimaire.
- les loyers et crédits-bails utilisés comme source de financement (crédit-bail, location financière, location longue durée) et devant être considérés, pour partie, comme des amortissements et, pour partie, comme des charges financières.
- la sous-traitance (compte 611) déjà déduite du chiffre d'affaires.

Cette méthode de calcul correspond précisément à la notion économique de la valeur ajoutée.

Deuxième méthode :
approche additive de la valeur ajoutée.

Valeur ajoutée

Formule des rémunérations des facteurs de production

- A savoir :
- rémunération du travail : rémunération de l'exploitant (salaires + ensemble des charges sociales (+ personnel intérimaire))
 - rémunération de l'Etat : impôts (exceptés taxes sur les véhicules d'exploitation et impôt sur les bénéfices)
 - rémunération des prêteurs : intérêts (+ part en intérêts des loyers et crédits-bails)
 - rémunération de l'investissement : amortissement (part en capital des loyers et crédits-bails)
 - rémunération des capitaux propres : profit ou perte.
- Cette seconde méthode, corollaire de la précédente, consiste en une totalisation des facteurs qui doivent être rémunérés par la valeur ajoutée.

Moyens d'intervention

fig. 22

UN NIVEAU	MOYENS
des consommations intermédiaires	Maîtrise de ce poste par : - calcul des consommations, - suivi et contrôle. (revoir plus haut 311. Particularités du bilan transport)
de l'état et de la consistance du parc	Modification de l'état du parc, selon la politique de renouvellement de l'entreprise (âge moyen élevé, consommation et entretien élevés).
du chiffre d'affaires	Prévision de la politique commerciale de l'entreprise : - au niveau des prix - élaboration et nombre de tarifs. - structure de la clientèle, - structure des trafics et des activités.
de l'organisation	Remise en cause de l'organisation des services de l'entreprise, à savoir : - entretien des véhicules (atelier intégré ou réparateur extérieur). - volume, organisation et prix de la sous-traitance, en relation avec les trafics et les moyens propres. - optimisation des moyens matériels et contrôle des charges correspondantes.

c. Excédent brut d'exploitation (EBE)

• **Interprétations**

Le résultat partiel que représente l'EBE est un solde fondamental de gestion, car il est à la fois un indicateur de rentabilité et un indicateur de capacité d'autofinancement.

EBE : Indicateur de rentabilité

S'il est positif, son montant constitue la ressource tirée par l'entreprise de son exploitation pour, d'une part, maintenir et développer ses investissements et, d'autre part, rémunérer les capitaux engagés, tant capitaux propres que capitaux empruntés.

C'est donc un niveau de résultat avant amortissement et avant charges financières qui a l'avantage d'être comparable :

- quelle que soit la politique d'amortissement de l'entreprise, les durées et les modes d'amortissement des entreprises de transport seront sans influence sur ce niveau de résultat ;
- quelle que soit la politique de financement ; la diversité des modes de financement des entreprises de transport sera également sans influence sur ce résultat ;
- dans le temps, c'est-à-dire, en comparaison avec les périodes précédentes ;
- dans l'espace, c'est-à-dire, en comparaison avec d'autres entreprises de transport et de préférence avec des entreprises de transport ayant les mêmes activités.

Comme pour la valeur ajoutée, l'analyse de l'EBE doit être faite en liaison avec l'âge moyen des véhicules.

EBE : Indicateur de capacité d'autofinancement

C'est la ressource que l'entreprise tire régulièrement de son exploitation cyclique, il exprime donc la capacité de celle-ci à engendrer des ressources de trésorerie.

C'est à ce titre, une première approche de la capacité d'autofinancement qui sert de charnière entre les résultats de l'entreprise et le tableau de financement.

De par sa nature de ressource courante relativement régulière, l'EBE est un instrument particulièrement intéressant en matière de gestion prévisionnelle, car il permet de déterminer, assez rapidement en fonction des engagements de l'entreprise, le montant des capitaux pouvant être affectés à l'investissement.

■ **Méthode de calcul**

L'excédent brut d'exploitation est la différence entre la valeur ajoutée (éventuellement augmentée des subventions d'équilibre) et les charges de personnel (dont les rémunérations de l'exploitant et du personnel intérimaire) augmentée des impôts et taxes (sauf sur véhicules d'exploitation).

● Moyens d'intervention

fig. 23

AU NIVEAU	MOYENS
● des charges du personnel	Analyse des évolutions en masse salariale, en effectif et en structure d'effectif ; Analyse des tâches, des fonctions et de l'organigramme ; Prévision de la politique du personnel : recrutement, pyramide des âges, intéressement du personnel, politique salariale, plan de formation ou de perfectionnement, actions sociales ; Eventuellement audit social.
● de la fiscalité	Application dans le meilleur intérêt de l'entreprise des textes fiscaux.

d. Résultat d'exploitation

● Interprétations

Il représente un double intérêt :

- permettre des comparaisons dans lesquelles le paramètre « financement » est neutralisé, ce qui rend possible l'analyse des résultats d'une entreprise qui a changé de modes de financement ;
- mettre en évidence le poids des charges financières des entreprises par comparaison avec le résultat courant.

Il est à apprécier :

- en valeur absolue, évolution dans le temps ;
- en valeur relative, par rapport au CA et évolution dans le temps.

Il pourra varier essentiellement par les actions menées au niveau de la VA et de l'EBE.

Le résultat d'exploitation tient compte des éléments suivants :

- la politique d'amortissement : modes et durées ;
- la politique d'investissement. Existe-t-il une réelle politique d'investissement ? Un plan de renouvellement est-il établi ?

Selon les options choisies, la politique d'amortissement en sera modifiée.

Par ailleurs, le montant des amortissements sera mis en relation avec le poste entretien matériel de transport, afin de comparer et de suivre leurs évolutions. Les constatations aideront à une meilleure analyse du résultat en fonction des choix d'investissement, d'amortissement et de maintenance.

● Méthode de calcul

Le résultat d'exploitation est égal à l'EBE diminué des dotations nettes de reprises et corrigé des charges et produits de gestion courante.

A ce niveau, est déduite également la part des loyers et crédits-baillés assimilés à des amortissements.

e. Résultat courant

● Interprétations

Le résultat courant provient de l'activité normale et habituelle de l'entreprise.

Il est à apprécier :

- en valeur absolue, et dans le temps.
- en valeur relative par rapport au CA et son évolution dans le temps.

Le résultat courant dépend du niveau des charges financières qui résultent :

- de la structure financière du bilan (analyse par les trois cycles, voir 32) ;
- de la politique de financement des investissements et des besoins en fonds de roulement.

● Méthode de calcul

Il s'agit du résultat précédent, corrigé des charges et produits financiers, et de la part des loyers et crédits-baillés assimilés à des intérêts.

● Moyens d'intervention

fig. 24

AU NIVEAU	MOYENS
● de la structure financière du bilan	Financement adapté des investissements, du besoin en fonds de roulement ; Gestion de la trésorerie
● de la politique de financement	Financement adapté à l'investissement ou aux besoins en financement ; recherche des meilleures conditions de financement ;
● du résultat d'exploitation	Actions sur les autres éléments de formation du résultat.

f. Résultat exceptionnel

Il permet de mesurer le poids des éléments exceptionnels dans la formation du résultat final.

● Interprétations

Le résultat exceptionnel comprend notamment les plus et moins values de cession sur éléments d'actif immobilisé.

On sait que la politique d'amortissement pratiquée par l'entreprise a une incidence directe au niveau des plus ou moins values de cession.

L'entreprise de transport qui pratique l'amortissement dérogatoire fera figurer, dans le résultat exceptionnel, les dotations et reprises d'amortissement dérogatoire.

g. Résultat net

Le résultat net est la somme arithmétique du résultat courant et du résultat exceptionnel, compte tenu de la participation des salariés et de l'impôt sur les bénéfices.

Il s'apprécie :

- en valeur absolue et dans le temps
- en valeur relative par rapport au CA et dans le temps.

Il permet le calcul de rentabilité des capitaux propres par la formule :

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propres}}$$

41.

Le coût de revient

Le présent chapitre aborde l'analyse du coût de revient sous les aspects :

- la constatation du coût, donc contrôle a posteriori, l'évaluation du coût en vue de l'établissement d'un prix de vente.

- les aspects prévisionnels du coût de revient seront traités au chapitre consacré à la gestion budgétaire.

DÉFINITION ET OBJECTIFS

Le coût de revient se constitue d'un ensemble de dépenses engagées pour la réalisation d'une opération.

Une opération peut être :

- le transport d'un véhicule,

- le transport par kilomètre,

- le transport par journée,

- le transport par voyage,

- le transport par tonne,

- le transport par lot,

- etc.

La connaissance des coûts de revient apportera des renseignements dans les domaines :

- Commercial :

- la mise en place et contrôle d'une politique tarifaire,

- l'analyse de rentabilité par trafic, par relation, par nature de marchandises, par client ;

- la gestion : élaboration de la gestion analytique et analyse des résultats ;

- l'exploitation : contrôle de la productivité de l'exploitation après constitution de tableaux de bord, et contrôle des coûts standard.

En raison de la multiplicité, la diversité, la variabilité des éléments à considérer pour approcher le coût de revient d'une opération particulière (l'enlèvement par exemple) sont telles qu'il est important de souligner, dès à présent, que le coût calculé d'une opération isolée dans le temps, n'aura en fait aucune valeur significative.

Il sera nécessaire de considérer que les résultats obtenus ne pourront être utilisés comme éléments de décision reflétant approximativement la réalité que s'ils ont été établis en regroupant un certain nombre de chiffres périodiques et en vérifiant leur homogénéité sur une période de référence suffisante.

Obtenir avec exactitude ces informations suppose de la part de l'entreprise la mise en place d'un système adéquat de saisie et de traitement de l'information, c'est-à-dire : *la gestion analytique*.

12. ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS

Les éléments constitutifs du coût de revient sont répertoriés dans la fiche coût de revient reproduite ci-après.

Ils se répartissent en diverses catégories :

- les coûts variables, ou coûts directement liés à l'activité,

- les coûts fixes ou coûts constants, insensibles à l'activité.

Les coûts variables et les coûts fixes se classent par nature de coûts selon l'origine, à savoir :

- les charges véhicules,
- les charges conducteurs,
- les charges de structure.

Selon l'opération de transport pour laquelle l'entreprise engage des dépenses, chaque poste répondra à un critère de variabilité ou de fixité.

Par exemple : les primes d'assurances calculées en % du chiffre d'affaires seront variables ; dans le cas de primes forfaitaires, elles correspondront à un coût fixe.

La définition et les méthodes d'évaluation des coûts constitutifs font l'objet d'un ensemble de fiches pratiques. Chaque fiche correspond à une ligne de la fiche coût de revient proposée à la page suivante.

Sommaire des fiches :

1. Coût du carburant.
2. Lubrifiants.
3. Pneumatiques.
4. Entretien, réparations.
5. Coût des péages.
6. Taxes, cotisations et licences.
7. Coût des assurances.
8. Coût du remplacement et du financement du matériel roulant.
9. Coût du personnel de conduite : rémunérations et charges, frais de route.
10. Répartition des charges de structure à caractère fixe et calcul du coût de revient.

Les fiches présentées ci-après font référence en totalité ou en partie au dossier établi par le CNR et intitulé « Opération permanente d'analyse des prix de revient du CNR ».

FICHE COUT DE REVIENT

fig. 1

POSTES	Coûts variables	Coûts fixes	Total	%	Réf. fiches annexes n°
Carburant					1
Lucrifiants					2
Pneumatiques					3
Entretien					4
Péages					5
Taxes					6
Assurances					7
Coût de remplacement					8
Coût de financement					8
...					
...					
CHARGES VEHICULES (A)					
Salaires conducteurs					9
Charges sociales					9
Frais de route					
CHARGES CONDUCTEURS (B)					
Salaires structure					10
Autres impôts et taxes					
Autres achats et charges					
Autres frais financiers					
Amortissements structure					
...					
...					
...					
CHARGES STRUCTURE (C)					
CHARGES TOTALES (A - B - C)					
STATISTIQUES					
Km parcourus					
Jours travaillés véhicules					
Km/jour travaillé véhicule					
Jours sortie conducteurs					
TERME VARIABLE (km)					
TERME FIXE JOURNALIER					
COUT DE REVIENT A L'UNITE					

1^{re} partie
 DÉFINITION, CONCEPTION
 ET MÉTHODE DE MISE EN PLACE
 DU TABLEAU DE BORD

51.

Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

QUELQUES DÉFINITIONS

Tableau de bord : ensemble des organes placés en vue du pilote ou conducteur et destinés à lui permettre de surveiller la marche de son véhicule »¹.

Tableau de bord d'une entreprise : ensemble des graphiques et renseignements de tout ordre permettant à la Direction de vérifier la bonne marche des différents services ».

Définition plus dynamique pourrait être :

Outil de synthèse disposant d'un certain nombre de données destinées à informer le dirigeant d'une anomalie et l'incitant à *rechercher au moyen* d'autres outils les causes de l'anomalie et à y remédier dans les plus brefs délais ».

Définition plus opérationnelle pourrait être :

Instrument d'action à court terme, d'élaboration rapide permettant de définir les points clés de décision et les centres de responsabilité dans l'entreprise ».

PREMIÈRES CONSTATATIONS

Les définitions précédentes nous amènent à mettre en évidence quatre points :

« Outil » ou « instrument », le tableau de bord est un instrument d'information, destiné à renseigner pour décider :

Le tableau de bord doit, selon sa nature, intéresser les responsables que le seul dirigeant de l'entreprise.

Dans cette conception, toute personne ayant une responsabilité et donc dotée à son niveau d'un pouvoir de décision, peut disposer d'un tableau de bord adapté aux caractéristiques de ses attributions. Ainsi, selon les fonctions et la structure de l'entreprise, il peut y avoir un tableau de bord au niveau de chaque fonction.

Le tableau de bord du *dirigeant* est la synthèse des tableaux de bord de chaque fonction.

Les erreurs à éviter lors de son établissement sont :

• compilation de données plus ou moins hiérarchisées,

• recoupement des informations,

• mélange d'informations essentielles et d'informations secondaires,

• etc.

513. ÉVOLUTION DU CONCEPT DE TABLEAU DE BORD

Autrefois, le tableau de bord était principalement constitué de données financières et alimenté par la seule comptabilité. De ce fait, il s'intéressait à des résultats globaux provenant du bilan du compte de résultat, etc., dont l'obtention est souvent longue. Précieux pour la préparation de l'action à moyen et long termes, il ne permettait pas de décider et d'agir à court terme.

Plus ambitieux et modernes, sont les systèmes d'information de gestion ou MIS (management information systems).

Le MIS correspond à une conception élargie du tableau de bord.

Il apparaît comme une méthode organisée de collecte de l'information au passé, au présent, et au futur.

Il se caractérise par :

- le traitement des éléments de l'ensemble des secteurs de l'entreprise ;
- l'élaboration sous forme d'une *banque de données*,
- une prise d'information en temps réel, nécessitant souvent le recours à l'informatique.

Il s'agit donc d'un système complexe, coûteux, peu adapté à l'entreprise moyenne, mais qui peut être retenu par des entreprises importantes dotées de systèmes d'informations complets.

Entre ces deux conceptions qui illustrent l'évolution de la notion de tableau de bord, il apparaît nécessaire d'élaborer un *outil plus souple, plus léger, plus adapté, dégageant des données essentielles sur des bases simples*.

514. PLACE DU TABLEAU DE BORD PARMIS LES AUTRES OUTILS DE GESTION

L'idée fondamentale à retenir ici est que le tableau de bord ne doit pas être confondu avec les autres outils de gestion *mais qu'il s'appuie néanmoins* sur eux et en utilise éventuellement les données.

Parmi ces outils de gestion, on peut citer :

- la comptabilité,
- la gestion analytique,
- la gestion budgétaire.

« L'outil » budgétaire et « l'outil » tableau de bord ont des points communs, ils sont bâtis l'un et l'autre sur la structure des responsabilités existant dans l'entreprise ; ils raisonnent par écart (comparaison de données), et par exception (indicateurs significatifs), etc.

Le contrôle budgétaire sera néanmoins plus lourd.

¹ Définition du Larousse

C
mesE
sys
ser51
REme
pr
ex
d'u
de-
me
gr
pr-
de
te
p-
p
c
L
n
l
r

On aura souvent recours à des informations en volumes, issues des statistiques.

Bien entendu, il ne faut pas négliger l'apport des systèmes informatiques qui traitent au jour le jour l'ensemble des données de l'entreprise, sur les plans :

- statistiques (activité, volumes, ...),
- comptable,
- analytique,
- ...

515. CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD RETENU

Dans cette optique, le tableau de bord est un document informant périodiquement le décideur d'une entreprise de transport, sur les points fondamentaux et exploitables de la gestion, et sur lesquels il a possibilité d'une action raisonnée, à court terme, engageant le devenir de l'entreprise.

Reprenons par le détail cette définition :

- « un document » : le tableau de bord est un document dont la présentation et la forme doivent être soigneusement étudiées pour répondre à deux impératifs principaux :

- la clarté,
- la perception des données essentielles ;

- « informant périodiquement » : la notion de périodicité est essentielle. Le décideur doit, en effet, être tenu au courant de la situation de son activité dans le passé le plus récent possible ;

- « le décideur d'une entreprise de transport » : l'entreprise, selon son importance comporte un ou plusieurs décideurs.

Les actions seront menées par le chef d'entreprise lui-même dans les domaines qu'il s'est réservé, et par l'intermédiaire des différents responsables dans les domaines qu'il leur a délégués ;

- « sur les points fondamentaux et exploitables de la gestion » : ceci suppose que l'on doit procéder, lors de son élaboration, à une sélection des informations nécessaires à chaque décideur ;

- « et sur lesquels il a possibilité d'une action » : certains facteurs externes influencent l'environnement et le marché de l'entreprise (par exemple : évolution économique, technique, politique...). Ces facteurs doivent être pris en considération car ils conditionnent les possibilités d'action du décideur ;

- « à court terme, engageant le devenir de l'entreprise » : le tableau de bord a pour finalité d'être un outil de décisions et d'actions rapides. Il permet :

- de déceler très vite la ou les anomalies de gestion,
- de prendre des décisions correctives immédiates,
- de négliger provisoirement les secteurs qui marchent bien.

52.

Comment mettre en place un tableau de bord de gestion ?

521. ÉLABORATION DE L'ORGANIGRAMME DE GESTION

5211. Principes

Comme pour tout outil de gestion, il importe d'analyser au préalable les structures de l'entreprise de façon à faire apparaître :

- les services de l'entreprise,
- la place et la fonction de chacun des membres du personnel,
- les relations existant entre eux,
- les centres de responsabilités, et les centres de décision.

Cette analyse suppose l'établissement d'un « organigramme de gestion » qui peut se présenter de cette façon :

Exemple d'organigramme (structure fonctionnelle)

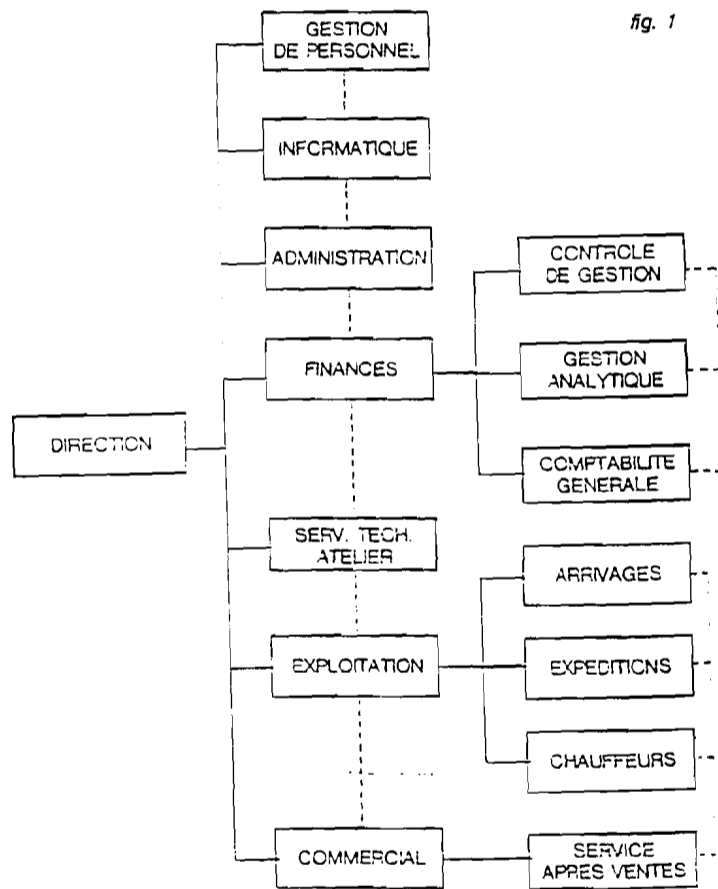


fig. 1

— Les traits continus impliquent des relations hiérarchiques
 - - - Les traits discontinus font état de relations basées sur des transmissions d'informations.

* la même démarche a été évoquée lors de l'étude de la gestion analytique, page 42.

ans cet exemple, on peut admettre que :

centres de décision et de responsabilité sont :

- Administration,
- Finances,
- Technique,
- Commercial ;

centres de responsabilité sont :

- analytique,
- générale,
- livages,
- expéditions,

service technique-atelier

l'issue de l'organigramme, on sera amené à définir

pour chaque centre de responsabilité :

- structure d'après leur organisation,
- fonction au sein de l'entreprise. Les liens existant entre eux peuvent être hiérarchiques ou fonctionnels,
- les objectifs en termes de production ou de chiffre d'affaires ou de résultats,
- les moyens pour réaliser les objectifs (humains et matériels). On notera qu'à ce niveau les études de poste de fonction permettent d'identifier la place et les responsabilités de chaque membre de l'entreprise.

Il est possible que l'établissement de l'organigramme fasse apparaître un certain nombre d'anomalies dans l'organisation de l'entreprise.

Dans ce cas, il sera nécessaire d'adapter le tableau de bord à l'organisation existante, puis à remédier dans une seconde phase aux imperfections constatées.

Rappelons que le tableau de bord doit avant tout être un outil de gestion adapté, même *s'il peut en retour* constituer un révélateur des défauts d'organisation.

Si l'on reprend l'exemple d'organigramme précédent, on peut déterminer les circuits d'information et les liens hiérarchiques de chaque centre de responsabilité.

5212. Etapes

- Déterminer les secteurs *dont chacun est responsable* et les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles ; il s'agit de définir chaque fonction, de pouvoir répondre aux questions :

- Qui ?
- Quoi ?
- Où ?
- Comment ?
- Quand ?

un entretien avec chaque intéressé apportera une grande part des réponses aux questions,

- déterminer pour chaque responsable *la nature des résultats* dont il a la charge (par exemple : heures d'intervention pour l'atelier, km à charge du parc pour l'exploitation, volume du litige pour le quai etc.),
- déterminer concrètement les *moyens* sur lesquels chaque responsable va agir et son degré de liberté pour en disposer (par exemple : mise en place par le responsable d'atelier de plusieurs équipes de mécaniciens pour allonger l'amplitude d'ouverture...).

Exemple de tableau (fig. 2) :

SECTEUR (OU CENTRE DE RESPONSABILITÉ) ATELIER

fig. 2

Responsabilité / Tâches	ORGANISATION	EXECUTION	DECISION	LIAISONS INTERNES	LIAISONS EXTERNES
Organisation interne	Atelier	Responsable Atelier	DT Responsable Atelier		DG Personnel	
Réalisation des objectifs	CG DT	Atelier	DT DG Responsable Atelier		Contrôle gestion DG	Fournisseurs Constructeurs
Disponibilités du parc	Exploitation	Atelier	DT Responsable Atelier		Exploitation DG	
Maintien du potentiel de production	DT Responsable Atelier	Atelier	DT Responsable Atelier		DG Contrôle de gestion	
Contraintes réglementaires	Atelier	Atelier	Atelier		DG	Equipement

DT : direction technique
 DG : direction générale
 CG : contrôle de gestion

5213. Résultat

Le tableau de bord tel qu'il est défini au point 51. a pour finalités essentielles :

- clarté et perception des données essentielles : c'est-à-dire, collecte et synthèse des informations par les services de l'entreprise et destinées au décideur.
- identification des anomalies.
- prise de décisions correctives immédiates par le décideur et destinées aux responsables concernés de l'entreprise pour concrétiser l'action.

On s'aperçoit donc que le tableau de bord entraîne :

- d'une part une sélection d'informations de la base vers la Direction,
- d'autre part, des décisions de la Direction vers la base.

Dans cet esprit, l'organigramme (fig. 3) pourrait se présenter de la façon suivante :

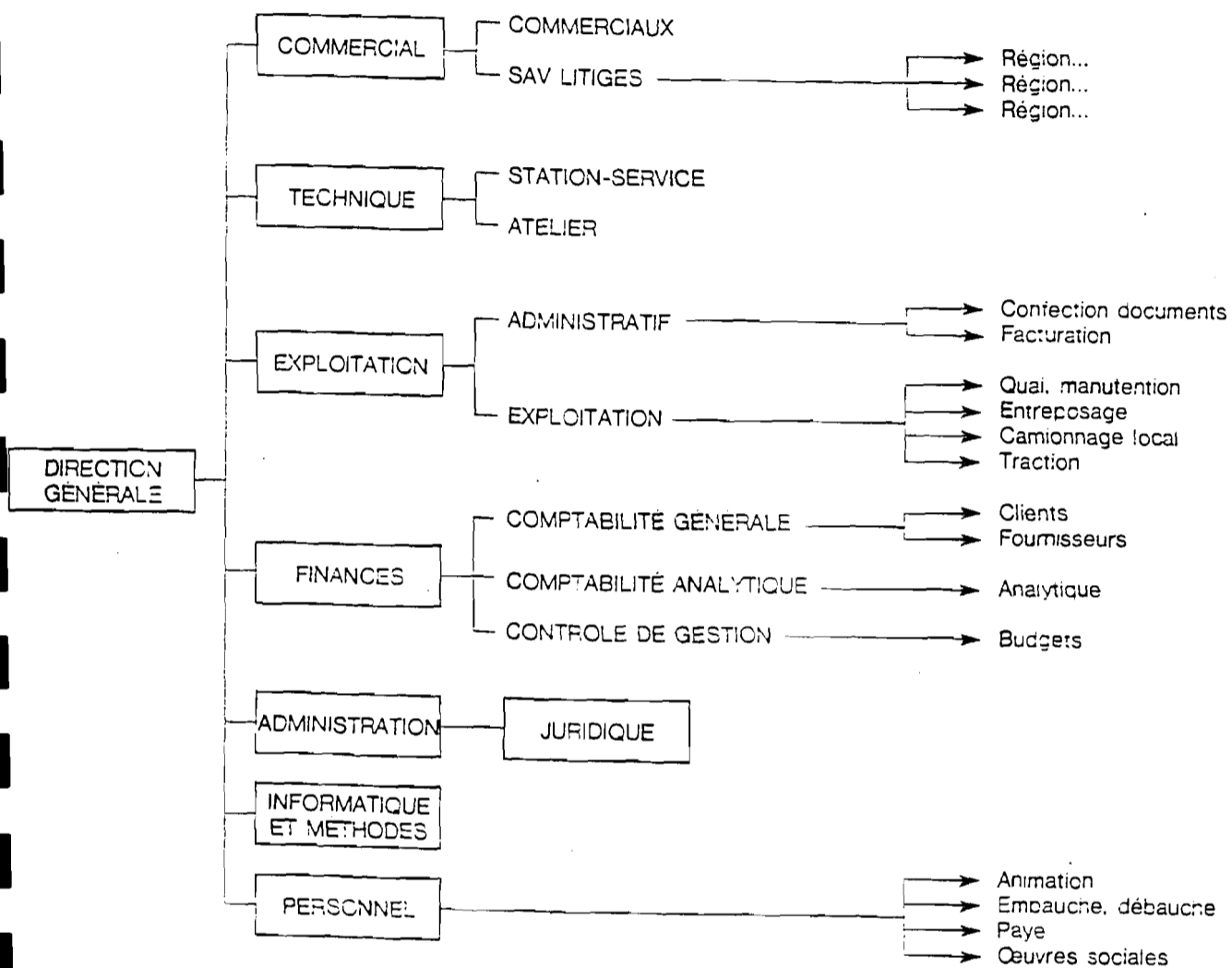


fig. 3

2^e partie
**PROPOSITIONS DE STRUCTURE
 DU TABLEAU DE BORD
 D'UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT**

elles que soient la taille et l'organisation d'une entreprise de transport, un certain nombre de *fonctions* doivent être impérativement assurées afin de sauvegarder la pérennité de l'entreprise.

Parmi celles évoquées dans le titre 2. Connaissance de l'entreprise et son environnement, nous avons retenu les grandes fonctions suivantes :

- fonction financière,
- fonction commerciale,
- fonction d'exploitation,
- fonction administrative,
- fonction technique,
- fonction de direction qui supervise l'ensemble.

Le plan de la démarche proposée s'établit comme

Analyse et proposition du tableau de bord :

- financier,
- commercial,
- d'exploitation,
- social ;

Analyse consécutive et proposition de tableau de bord du dirigeant.

53.

Le tableau de bord financier

Cours du titre 3. Analyse et gestion financière, nous avons évoqué et défini les principes d'analyses financière et d'exploitation et les ratios correspondants.

Le présent chapitre, sera donc consacré à l'aspect pratique et à une présentation à titre d'exemple du tableau de bord financier.

Le lecteur se reportera aussi aux études de cas Lofit et Lofitrans fournis en annexe du guide et portant chacun une batterie de ratios.

La fonction financière dans l'entreprise de transport est probablement l'une des plus importantes fonctions au sein de laquelle on retrouve les conséquences financières des décisions prises par la direction sur le

- commercial,
- exploitation,
- investissement,
- technique,
- social.

Les incidences financières que peut avoir toute décision auront aussi des répercussions sur le niveau de rentabilité de l'entreprise (par exemple la décision de créer un service nouveau aura des conséquences en terme d'investissements, de coûts, d'organisation...).

Généralement, il faut distinguer :

- les indicateurs liés aux mouvements financiers mensuels (trésorerie, crédit clients, fournisseurs...),
- et ceux qui ne varient que sur des périodes longues et souvent par série (structure ou bilan...).

Le tableau de bord financier comportera :

- les indicateurs latéraux qui reflètent la situation de l'entreprise et son évolution (par exemple : suivi de la trésorerie...),
- les indicateurs de base qui servent de référence (par exemple : ratio d'indépendance financière de l'année N et $(N - 1)$,
- les indicateurs majeurs qui résultent des précédents.

Cette dernière catégorie trouvera sa place dans le tableau de bord du dirigeant et sera donc évoquée au point 57.

531. ROLE DE LA FONCTION FINANCIÈRE

- contribuer à définir une politique financière basée sur la stratégie de l'entreprise,
- appliquer la politique financière définie,
- contrôler son application et son évolution notamment les effets indirects (par exemple : évolution du crédit clients/politique commerciale),
- superviser, animer, l'équipe financière,
- assurer les tâches administratives correspondantes,
- élaborer les documents financiers.

532. MÉTHODOLOGIE

Le tableau de bord est établi en fonction de la fréquence d'élaboration des indicateurs.

Schématiquement, on pourra avoir :

- indicateurs de trésorerie :
 - suivi de la trésorerie,
 - suivie de l'escompte,
 - crédit clients ¹,
 - crédit fournisseurs,
 - surveillance des frais financiers,
 - fonds de roulement ;

1. À mettre en relation avec le tableau de bord commercial.

- indicateurs de base ¹ :
 - indicateurs de structure du bilan,
 - indicateurs de rendement et de rentabilité.
 - indicateurs de structure financière ou patrimoniale.
 - ...

Bien entendu, l'entreprise aura intérêt à suivre quotidiennement certains aspects de la trésorerie : par exemple suivi du découvert bancaire dans l'éventualité d'impasse de trésorerie ou de dépassement des autorisations.

533. EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD FINANCIER

fig. 5

INDICATEUR	FREQUENCE	CALCUL	OBSERVATIONS
1) TRÉSORERIE ²	M	<u>Concours bancaires courants</u>	
	M	Disponibilités	
		<u>Escompte utilisé</u>	
		Plafond d'escompte autorisé	
Durée moyenne crédit client	M	$\frac{\text{Crédit clients} - \text{encours d'escompte}}{\text{CA TTC}} \times 360 \text{ j}$	
Fiabilité de la clientèle	M	$\frac{\text{Impayés}}{\text{CA TTC}}$	
	M	ou $\frac{\text{Total clients douteux et irrécouvrables}}{\text{Total facturation clients des 12 mois précédents}}$	
Durée moyenne crédit fournisseur	M	$\frac{\text{Comptes fournisseurs} + \text{comptes rattachés}}{\text{Achats TTC}} \times 360 \text{ j}$	
Surveillance des frais financiers	M	$\frac{\text{Charges financières sur escompte}}{\text{Effets escomptés}}$	
	M	$\frac{\text{Charges financières sur découvert}}{\text{Découvert bancaire}}$	
Encours d'escompte	M	Montant effets escomptés et non échus	
Encours mobilisations de créances	M	Montant des créances mobilisées	
Balance âgée crédit clients	M	Montant des crédits clients (à - 30 j - 45 j...)	
Facilités de caisse	M	Montant et durée des utilisations	
2) SÉCURITÉ A COURT TERME	A ou S ou T	<u>Concours bancaires courants</u>	
	A ou S ou T	Actif circulant	
	A ou S ou T	Dettes à moins de 3 mois - actif circulant	
		CA moyen mensuel TTC	

Ces indicateurs sont séquentiels. Ils reflètent la position de l'entreprise à un moment donné. Certaines entreprises auront intérêt à assurer un suivi journalier, ou par décades pour certains de ces indicateurs.

M: Mois A: Année S: Semestre T: Trimestre

Revoir à ce sujet le point 31. Le bilan transport.
On se reportera utilement au point 327. La trésorerie.

54.

Le tableau de bord commercial

Ce chapitre aborde les aspects pratiques du tableau de bord commercial ; pour une étude précise de la fonction commerciale, on se reportera utilement aux ouvrages spécialisés¹.

La fonction commerciale prend toute son importance avec l'évolution de la demande de transport et de l'offre correspondante.

On remarque qu'il ne suffit plus de déplacer des produits, mais qu'il convient de proposer des services annexes au transport proprement dit. En effet :

- la demande se précise :
 - organisation logistique,
 - recherche d'une meilleure productivité,
 - spécification des besoins ;
- l'offre doit se spécialiser :
 - spécialisation des « produits »,
 - intégration dans une chaîne logistique ;
- le besoin évolue très vite :
 - rapport poids/volume,
 - gestion de stocks ;
- l'entreprise doit s'adapter à l'environnement :
 - évolution de la réglementation,
 - évolution de la distribution du fret ;
- les marchés des clients sont plus difficiles :
 - concurrence tarifaire,
 - et les marges se réduisent.

C'est pourquoi, la fonction commerciale doit se structurer, se développer, se rationaliser.

541. ROLE DE LA FONCTION COMMERCIALE

- contribuer à définir une stratégie commerciale,
- connaître et comprendre l'état actuel et l'évolution probable du (ou des) marché(s) de l'entreprise,
- superviser, animer et contrôler l'équipe de ventes,
- surveiller son efficacité et sa rentabilité.

Ceci conduit à définir :

- le service offert à la clientèle actuelle et potentielle,
- les niveaux de prix susceptibles d'être acceptés par la clientèle,
- les moyens à mettre en œuvre (commerciaux, publicité) pour atteindre les objectifs fixés.

542. MÉTHODOLOGIE²

Le tableau de bord commercial permettra de surveiller le rendement de la « force de vente » et la mise en œuvre de la stratégie commerciale.

La méthode de contrôle peut reposer sur 6 types d'indicateurs qui jugeront des points forts et des points faibles de l'activité commerciale de l'entreprise.

Indicateur d'effort commercial³

Indicateur d'efficacité commerciale³

Indicateur de dynamisme

Mesure du « dynamisme » des nouveaux clients comparativement au comportement général du portefeuille de clients de l'entreprise.

Indicateur de perte

Mesure de l'impact de la perte de clients sur l'activité de l'entreprise de transport.

Indicateur de conservation, de développement ou de régression

Mesure de l'activité procurée l'année N par les clients présents dans l'entreprise l'année $N - 1$ soit au moins deux années consécutives.

Indicateur financier

1. Négociez mieux, vous vendrez plus - Le marketing appliqué au transport. Editions Caise.

2. Texte issu de l'ouvrage « Le marketing appliqué au transport », tome 1. Editions Caise.

3. Se reporter au titre supra.

3. EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD COMMERCIAL ¹

fig. 7

INDICATEURS	CALCUL	OBSERVATIONS
Effort commercial		
1) Coût total des commerciaux	$= \frac{\text{coût total des commerciaux}}{\text{chiffre d'affaires total}}$	Ratio estimé satisfaisant s'il est compris entre 1,5 à 2 % pour les seuls attachés commerciaux 3,5 à 4 % pour la totalité des coûts « commerciaux »
2) CA réalisé avec des nouveaux clients	$= \frac{\text{coût total des commerciaux}}{\text{CA réalisé avec des nouveaux clients}}$	
3) Coût total dépenses publicitaires et promotionnelles	$= \frac{\text{coût total dépenses publicitaires et promotionnelles}}{\text{CA total}}$	Ratio estimé satisfaisant s'il est égal à environ 0,5 %
Efficacité commerciale		
1) Nombre de prospects contactés	$= \frac{\text{nombre de nouveaux clients acquis pendant la période}}{\text{nombre de prospects contactés}}$	Ratio estimé satisfaisant s'il est > 30 à 40 % et s'il est < 20 % problème au niveau des commerciaux S'il est < 4 % on estime que l'efficacité commerciale est insuffisante.
2) Nombre total de visites aux prospects	$= \frac{\text{nombre nouveaux clients acquis pendant la période}}{\text{Nombre total de visites aux prospects}}$	
Dynamisme		A comparer d'une année sur l'autre
(1)	$= \frac{\text{CA réalisé au cours de la période avec des nouveaux clients}^2}{\text{CA total de la période}}$	
(2)	$= \frac{\text{tonnage réalisé au cours de la période avec des nouveaux clients}}{\text{tonnage total de la période}}$	
(3)	$= \frac{\text{nombre d'expéditions réalisées au cours de la période avec des nouveaux clients}}{\text{nombre total d'expéditions de la période}}$	
Le perte ³		On recherchera les causes des pertes, on les analysera
(1)	$= \frac{\text{CA clients perdus}}{\text{CA total}}$	
(2)	$= \frac{\text{tonnage transporté pour clients perdus}}{\text{tonnage total}}$	
(3)	$= \frac{\text{nombre d'expéditions réalisées pour clients perdus}}{\text{nombre total d'expéditions}}$	
Conservation - Développement - Régression ⁴		
(1)	$= \frac{\text{A réalisé l'année } N - \text{CA réalisé l'année } (N - 1) \text{ (clients anciens)}^4}{\text{CA réalisé l'année } (N - 1)}$	
(2)	$= \frac{\text{tonnage transporté l'année } N - \text{tonnage transporté l'année } (N - 1) \text{ (clients anciens)}^4}{\text{tonnage transporté l'année } (N - 1)}$	
(3)	$= \frac{\text{nombre d'expéditions réalisées l'année } N - \text{nombre d'expéditions réalisées l'année } (N - 1) \text{ (clients anciens)}^4}{\text{nombre d'expéditions réalisées l'année } (N - 1)}$	
Crédit clients - Solvabilité - Fiabilité ⁵		
Jurée moyenne crédit clients	$\frac{\text{Crédit clients} + \text{encours d'escompte}}{\text{CA TTC}} \times 360 \text{ j}$	
Solvabilité	$\frac{\text{Impayés}}{\text{CA TTC}}$	
Fiabilité	$\text{ou } \frac{\text{Total douteux et irrécouvrables}}{\text{Total facturation clients des 12 mois précédents}}$	

Indicateurs issus de l'ouvrage « Le marketing appliqué au transport » Éditions Ceise.

Sera nouveau tout client depuis moins d'un an.

Il s'agit des chiffres de l'année $N - 1$.

Il s'agit des clients présents l'année $N - 1$, soit au moins deux années consécutives.

Les commerciaux ne doivent pas intéresser qu'au chiffre d'affaires, mais également au niveau des prix et aux modalités et délais de paiement.

55.
**Le tableau de bord
 exploitation**

Au cours du titre 4. Coût de revient et gestion analytique, nous avons évoqué et défini les activités et les coûts des moyens mis en œuvre pour la réalisation de l'activité de l'entreprise.

Nous insisterons donc davantage dans ce chapitre sur les aspects pratiques du tableau de bord d'exploitation, sous des formes diverses.

En effet, la diversité dimensionnelle des entreprises de transport d'une part, et la diversité de leurs activités d'autre part, ne permettent pas la conception d'un tableau de bord standard.

Cependant, les indicateurs que tout responsable d'exploitation doit avoir à sa disposition doivent le renseigner :

- 1) sur la bonne utilisation du potentiel humain et matériel (mesure de performance de productivité);
- 2) sur son efficacité financière (mesure de performance de rentabilité),

Ainsi les informations à collecter concerneront l'ensemble des secteurs de l'entreprise, variables selon son activité. A titre d'exemple le tableau ci-dessous (fig. 8) en dresse une liste non exhaustive.

fig. 8

SECTEURS ACTIVITES	SERVICE D'EXPLOI- TATION	PERSONNEL DE CONDUITE	MATÉRIEL DE TRANSPORT	ATELIER	QUAI	ENTREPOT OU GARDE-MEUBLES
Transport de lots	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Transport de Messageries	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	éventuellement
Groupage	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	éventuellement
Location	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Déménagement	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Transport de Voyageurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non

 sources communes d'information

56. Le tableau de bord social

L'objectif de ce chapitre n'est pas d'analyser en détail le tableau de bord social. On se contentera donc de rappeler les lignes directrices et d'en proposer un exemple.

Toute entreprise de transport selon sa taille, sa structure, ses activités n'a pas un service du personnel, et nous emploierons le terme fonction personnel.

En tant que prestataire de services, le poste « personnel » revêt un poids important et on ne peut sous-estimer le rôle primordial d'une gestion efficace des ressources humaines.

61. ROLE DE LA FONCTION PERSONNEL

contribuer à définir une politique du personnel, assurer les tâches administratives correspondantes,

- promouvoir une gestion dynamique des hommes,
- ajuster les effectifs en quantité et en qualité.

La fonction personnel peut donc être représentée selon le schéma ci-dessous :

- les activités :
 - organisation du travail,
 - gestion du personnel,
 - administration du personnel,
 - relations sociales ;
- sous les aspects :
 - exécution,
 - prises de décisions,
 - contrôle (tableau de bord).

562. MÉTHODOLOGIE (fig. 13)

La démarche consiste à établir, au préalable, un recensement des données disponibles dans l'entreprise, et permettant de répondre aux besoins de l'utilisateur.

563. ACTIVITÉS DE LA FONCTION PERSONNEL

Dans une seconde étape, les activités de la fonction personnel seront répertoriées.

On peut retenir :

- politique humaine et gestion du personnel (aspects

Exemple de recensement des bases de données

fig. 13

DÉSIGNATION	FRÉQUENCE	ORIGINE	NATURE OU MODE DE CALCUL	OBSERVATIONS
Effectifs - total - moyen Cadres ETAM Employés Ouvriers	Mois	Adminis. Personnel	Mois précédents + entrées - sorties	
Direction Commercial Exploitation Quai Conduite...				
Variations - entrées - sorties : licenciements démissions retraites - CDD 1	Mois	Adminis. Personnel	entrées - sorties	
Production - heures payées - absences non payées - absences payées - ...	Mois	Paie Adminis. Personnel + CHSCT 2		
Age moyen - direction - commercial - ...	Année	Adminis. Personnel		
Masse salariale - rémunération brute - ...	Mois	Paie		

CDD = Contrat à durée déterminée.

CHSCT = Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

- stratégie de l'entreprise, diagnostic, gestion des ressources, filières professionnelles et promotionnelles...),
- structure de l'entreprise et organisation du travail (organigrammes, relations internes, hygiène, sécurité...),
- communication, relations (informations, journal d'entreprise, représentants du personnel, conflits, accords d'entreprise, action sociale...),
- administration du personnel (données de base, fichiers du personnel, statistiques, tableau de bord, paie, droit du travail, cotisations sociales, accident du travail, conventions collectives, etc.),
- gestion du personnel (fonctions, recrutement, départs, rémunérations, formation...),
- ...

564. TABLEAU DE BORD SOCIAL

5641. Conditions de mise en place

On ne négligera pas l'aspect psychologique lors de la mise en place du tableau de bord.

Les étapes essentielles à respecter sont :

- faire comprendre,
- faire admettre,
- puis faire accepter par tous qu'il s'agit d'un élément de progrès, et non de satisfaction du « chef ».

Il s'avère donc essentiel de bâtir le tableau de bord autour de la « motivation du personnel » et en vue de son animation.

Il ne doit pas apparaître comme un outil destiné uniquement à contrôler puis à sanctionner, mais au contraire, comme un outil d'informations, d'évolution, de valorisation et de satisfaction optimale des besoins des hommes et de leur entreprise.

Par exemple : le suivi de l'activité d'un mécanicien ne doit pas être l'évaluation des temps perdus mais avant tout la connaissance de son activité, la maîtrise des coûts, l'organisation de l'atelier. On pourra, dans ce cas, déceler par exemple des carences dans la formation du mécanicien ou une utilisation insuffisante de ses capacités.

La réussite et la qualité des informations contenues dans le tableau de bord en dépendra. Il ne s'impose pas au personnel, mais doit être discuté et les objectifs de l'entreprise expliqués.

Il faut aussi envisager le tableau de bord sous l'aspect bilan social, qui est défini comme suit par la loi :

« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes... » (article L. 438-3 du Code du travail).

Le tableau de bord social comporte des similitudes avec le bilan social qui, lui aussi, est rétrospectif et descriptif, à savoir :

- analyse des ressources humaines,
- évolution,
- description,
- ...

La définition des activités démontre que le tableau de bord analyse :

- des notions de temps (suivi, planning, formation),
- des volumes (nombre d'heures payées, ...),
- des ratios.

5642. Exemple de tableau de bord activité « formation » (fig. 14)

fig. 14

		Planning des stages			
		1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre
Objectifs	trimestriels	X	X	X	X
	cumulés	X	X	X	X
Révisions des Objectifs	au 1 ^{er} avril trimestre cumul		X X	X X	X X
	au 1 ^{er} juillet trimestre cumul			X X	X X
	au 1 ^{er} octobre trimestre cumul				X X
Réalisation	trimestrielle cumulée	X X	X X	X X	X X
Ecart	trimestriels cumulés	X X	X X	X X	X X

Exemple de tableau de bord social

fig. 15

CATEURS ÉLABORATION	PÉRIODICITÉ			CATÉGORIE D'EFFECTIF				ACTIVITÉ	
	Mois	Trimestre	...	Ensemble	Adminis- tratif	Conduite	...	1	2
Général									
Effectifs	X	X		X				X	X
Effectifs	X	X		X				X	X
Effectifs	X	X		X				X	X
Effectifs	X	X		X				X	X
Primaires									
Frais/ frais de personnel	X	X						X	X
Formation									
Formation/Masse salariale		X		X	X	X		X	X
Formation : heures		X		X	X	X		X	X
Formation/ heures payées		X		X	X	X		X	X
Structure des effectifs									
Effectif moyen	X	X		X				X	X
Production :									
Exploitation + conduite		X		X				X	X
Effectif moyen		X		X				X	X
Encadrement :									
Encadrement		X		X				X	X
Effectif moyen		X		X				X	X
Rotation des effectifs									
Effectif moyen		X		X	X	X		X	X
(entrées + sorties)		X		X	X	X		X	X
Effectif moyen		X		X	X	X		X	X
Ancienneté		X		X	X	X		X	X
Rémunération									
Revenu	X	X		X	X	X		X	X
Revenu	X	X		X	X	X		X	X
Revenu	X	X		X	X	X		X	X
Production									
Heures payées	X	X		X		X		X	X
Heures productives	X	X		X		X		X	X
Heures conduite	X	X		X		X		X	X
Heures payées aux conducteurs	X	X		X		X		X	X

57.

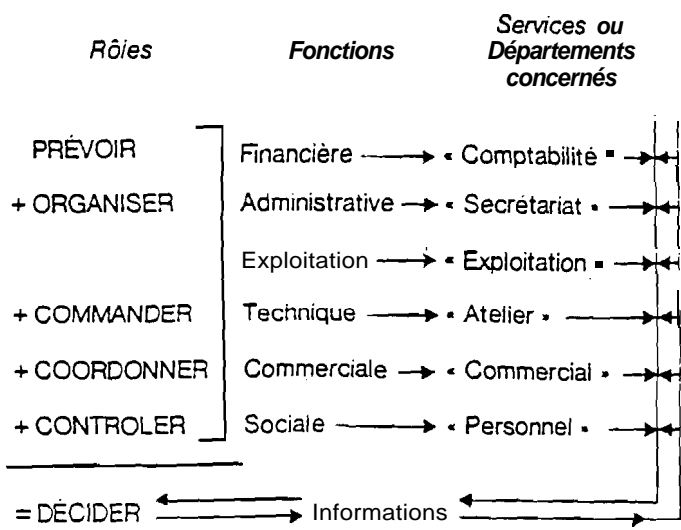
Le tableau de bord
du dirigeant

571. ROLE DU DIRIGEANT

Le dirigeant d'entreprise assume sa gestion en remplissant plusieurs rôles qu'il exerce au niveau de diverses fonctions pour lesquelles il délèguera éventuellement, sous son contrôle, des responsabilités déterminées, à des chefs de services ou de départements, selon la dimension de l'entreprise.

Le schéma suivant (fig. 16) précise et illustre cette définition :

fig. 16



Notons, tout particulièrement, le **double flux** d'informations, ascendant et descendant.

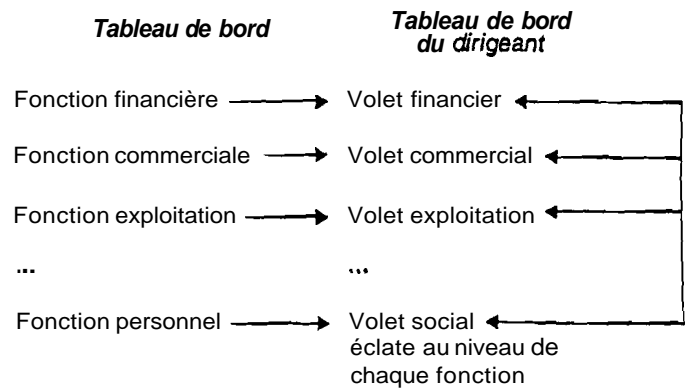
572. CONTENU DU TABLEAU DE BORD DU DIRIGEANT

La présentation sera synthétique. En effet, le dirigeant ne doit et ne peut analyser et digérer, l'ensemble des informations contenues dans les différents tableaux de bord de l'entreprise.

A ce stade, la connaissance des éléments de l'entreprise et la prise de décision doivent être rapides.

Le dirigeant n'a pas à se perdre en détail, il s'agit donc de contrôler l'application et les résultats de la stratégie définie à l'origine.

Le tableau de bord du dirigeant se présente schématiquement de cette façon :



573. EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD DU DIRIGEANT

fig. 17

	INDICATEURS	OBSERVATIONS
Premier volet Tableau de bord financier (se reporter au point 53.)	Situation trésorerie réalisée - Situation trésorerie budgétée ----- Ecart Délai d'encaissement clients au cours des 90 derniers jours Sécurité à court terme Marge brute d'autofinancement corrigée CA Evolution chiffre d'affaires Evolution consommations intermédiaires	Motif de l'écart Variation Evolution Eventuellement par activité
Deuxième volet Tableau de bord commercial (se reporter au point 54.)	Efficacité commerciale Effort commercial Dynamisme Indicateur de perte	Ratio (2) Ratio (1) Ratio (1), (2), (3) Ratio (1)
Troisième volet Tableau de bord exploitation (se reporter au point 55.)	Reprendre l'exemple: transports routiers de lots Qualité de service - nombre de litiges - montant des litiges
Quatrième volet Tableau de bord social (se reporter au point 56.)	Effectifs Masse salariale Production ...	Evolution Evolution, éventuellement par catégories