

PréviTab

TUTORIEL DE GESTION FINANCIERE

(François LOUP)

MECANISMES FINANCIERS DE L'ENTREPRISE

Comme vous le savez, on apprécie la santé d'une entreprise sur deux critères Financiers :

- Sa **situation financière** qui est le résultat de l'équilibre entre les fonds qui sont apportés (ressources) et l'utilisation qui en est faite (besoins ou emplois)
- La **rentabilité de son activité** "commerciale" régulière en tenant compte des charges afférentes, fixes ou variables.

1. Définir les ressources et les besoins

Le fonctionnement économique d'une entreprise obéit à des règles bien précises. La plus importante d'entre elles dit que l'entreprise se construit à partir de **RESSOURCES extérieures** qui permettent de **couvrir ses BESOINS**.

En effet, pour fonctionner, une entreprise a **BESOIN**, au départ :

- De **matériel** (machine, ordinateur, outillage)
 - De **logiciels**
 - D'aménager son **local**
 - De **stock** de marchandises (parfois)
 - De donner un **dépôt de garantie** (2 mois de loyer par exemple)
 - De payer les **droits d'inscription** à la chambre des métiers ou à la chambre de commerce
- Tout cela a un coût, qui doit donc être couvert par des **RESSOURCES** au moins égales à ces BESOINS.

Ces **RESSOURCES** ont diverses origines :

- L'**apport personnel** du créateur (capital)
- L'**apport de ses associés** éventuels
- Les **subventions et aides** départementales ou nationales (EDEN, AGEFIPH)
- Les **emprunts** contractés auprès d'une **banque** ou autre organisme (Adie...)
- Les **emprunts familiaux**, amicaux.

En **cours de fonctionnement**, les BESOINS peuvent évoluer, et nécessiter de **nouvelles RESSOURCES** qui peuvent provenir :

- De **nouveaux apports** du créateur ou des associés
- De **nouveaux emprunts** bancaires, familiaux ou autres (ADIE, PCE...)
- De **nouvelles aides** ou subventions
- Des **bénéfices générés par l'activité** propre de l'entreprise et qui sont conservés en réserve financière. Ces bénéfices devraient constituer la première source régulière de ressources.

Vous savez que toutes ces ressources et besoins constituent le bilan de l'entreprise, c'est à dire la situation de son patrimoine à un instant donné.

2. Déterminer la situation au démarrage : le bilan de départ

Postulat n° 1 : Pour que tout le monde se comprenne, il faut parler le même **langage**. En l'occurrence, celui de la **gestion financière**.

Pour commencer, on place les **ressources et les besoins dans le BILAN**

Voici un **bilan de départ**, c'est à dire une photographie de la situation financière de l'entreprise le jour de son démarrage. Ce document prend toute sa place dans le prévisionnel, car il montre d'un coup d'œil l'équilibre de départ.

BILAN

BESOINS ou ACTIF	RESSOURCES ou PASSIF
Frais d'établissement	Apport personnel ou capital
Matériel	Subventions et aides
Agencement de local	Emprunts
Véhicule	
Garantie de loyer	
Stocks	
Disponibilités (banques)	

Après quelques mois d'exploitation, le bilan aura changé, comme on le verra plus tard. Comme on le voit, un bilan est une photo de l'entreprise à différents instants de son existence. En général on établit un bilan annuel.

Un prévisionnel financier présentera donc toujours un **bilan de départ** établi avec soin à partir :

- Des **investissements nécessaires** chiffrés par devis
- Les **frais de démarrage**
- Le **stock** de marchandises ou de matières premières
- Les **apports personnels**
- Les **subventions** attendues
- Les **emprunts** ou avance

On doit toujours avoir :
BESOINS = RESSOURCES
Ou
ACTIF = PASSIF

En effet, toutes les ressources se retrouvent dans les besoins et le surplus, quand il y en a, reste en banque (c'est la trésorerie de l'entreprise, représentée par le poste "disponibilités"). Si ce n'est pas le cas, c'est que de l'argent a soit disparu (là, c'est grave !), soit été créé par l'entreprise (seule la Banque de France crée de la monnaie).

3. Comprendre les modifications du bilan : l'évolution en cours d'activité

Lorsque l'entreprise fonctionne, le bilan évolue.

- **L'entreprise achète et vend** (des marchandises ou des services). Elle fait donc des bénéfices (ou des pertes) qui sont des ressources internes.
- **L'entreprise investit** en achetant du matériel, du stock supplémentaire de marchandises, soit utilisant le bénéfice réalisé, soit en empruntant, soit les deux.
- Les fournisseurs font parfois **crédit**. L'entreprise a une dette.
- L'entreprise **doit de l'argent à l'état** (TVA, Impôts etc.), aux organismes sociaux. Ce sont aussi des dettes.
- Les **clients, parfois ne payent plus comptant**, et ce manque d'argent traduit un besoin financier supplémentaire.

Alors on va ajouter au bilan de départ tous ces postes nouveaux (en souligné):

BESOINS ou ACTIF	RESSOURCES ou PASSIF
Frais d'établissement	Apport personnel ou capital <u>Bénéfice</u>
Matériel	
Agencement de local	Subventions et aides
Véhicule	
Garantie de loyer	Emprunts
Stock	<u>Dettes fournisseurs ou autres</u>
<u>Créances clients</u>	
Disponibilités	

Question : Pourquoi les dettes (les factures non encore réglées par l'entreprise, la TVA à payer etc....) sont-elles des ressources ?

Réponse : parce que cet argent, qui est dû au moment de la photo du bilan, n'est pas sorti de l'entreprise et reste en banque en ressource financière. C'est bien connu qu'on cherche en général à payer ses dettes le plus tard possible !

4. Maîtriser le vocabulaire financier : La structure du bilan

Parlons un peu technique :

Tous les postes du bilan n'ont pas le même poids ni la même durée.

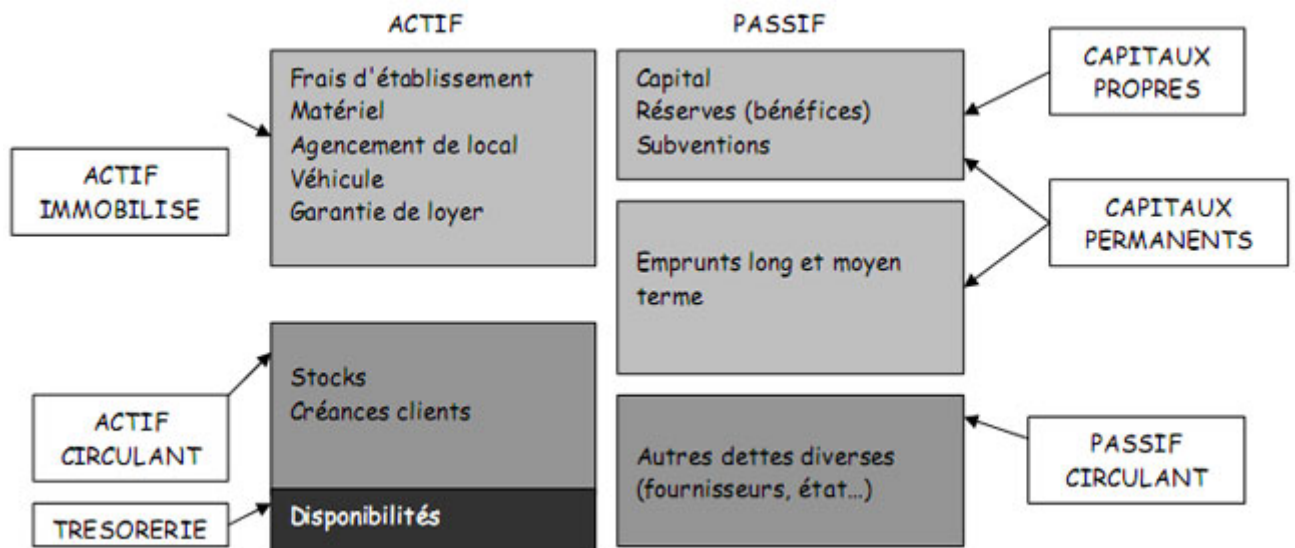
En effet,

- le **capital reste**, pour simplifier, **acquis** à l'entreprise, de même que les investissements sont faits pour durer longtemps (entre 2 et 20 ans par ex.)
- Les **emprunts sont remboursés** au cours du temps, mais **très lentement** (entre 2 et 10 ans)
- Les **dettes fournisseurs** doivent être réglées rapidement et régulièrement
- Le **stock change tous les jours** de même que les **créances clients**
- Quant aux **disponibilités** (le compte bancaire ou la caisse), pas la peine de vous faire un dessin, elles sont extrêmement **volatiles**.

Ce qui fait qu'on classe les postes dans des catégories somme toute assez logiques :

- Les **capitaux, les bénéfices** accumulés (les "réserves"), et les **subventions** ou aides sont les **capitaux propres ou fonds propres**.
- Les **fond propres ajoutés aux emprunts moyen et long terme** (>1an) forment les **capitaux permanents** (qui restent en permanence ou presque, car les emprunts se remboursent lentement)
- Les **dettes** (fournisseurs ou autres) forment le **passif circulant**. Tous ces postes varient (circulent) souvent et rapidement.
- L'ensemble des **investissements** sont considérés comme "immobilisés", car définitivement acquis à l'entreprise. Ils forment l'**actif immobilisé**.
- Enfin, tout le **reste de l'actif** (stock, créances clients) qui varient (circulent) très vite forment l'**actif circulant**.

Ce qui peut être représenté par le schéma suivant :



Qu'est-ce que le **FONDS DE ROULEMENT (FDR)** ?

C'est l'argent qui reste après utilisation des capitaux permanents (par ex. au démarrage, capital et emprunts) pour financer les immobilisations (actif immobilisé).

Donc :

$$\text{FONDS DE ROULEMENT} = \text{CAPITAUX PERMANENTS} - \text{ACTIF IMMOBILISE}$$

Un exemple :

Un créateur possède un apport de 5 000 €. Il emprunte 10 000 € sur 5 ans pour financer en partie ses investissements (ex : machine, voiture etc....) évalués à 12 000 €.

Il lui reste donc $5\,000 + 10\,000 - 12\,000 = 3\,000$ € qui représentent son fond de roulement.

Immos :	12000	Apport :	5000
		Emprunt :	10000
FDR = 15000-12000 = 3000			

On conçoit que pour le banquier, qui prête les 10 000 €, il faudra montrer que le fonds de roulement existe, c'est-à-dire que l'apport et l'emprunt sont suffisants pour financer les investissements, et donc que :

Les CAPITAUX PERMANENTS sont plus grands que l'ACTIF IMMOBILISE

Ce n'est pas tout!

En effet, les 3 000 € restant, c'est-à-dire le fonds de roulement, doivent servir à acheter du stock, et à créer un peu de trésorerie bancaire pour la soif. Autrement dit, le FDR doit financer l'actif circulant (par exemple au démarrage, les stocks).

En fonctionnement normal, l'actif circulant est partiellement couvert par les dettes qu'on tarde à payer (le passif circulant), si bien que le FDR sert à couvrir (financer) seulement la différence entre actif circulant et passif circulant.

C'est le **BESOIN EN FOND DE ROULEMENT (BFDR)**.

Ce n'est toujours pas tout!

Quand le FDR a servi à financer le BFDR, il est bon de garder un peu d'argent en trésorerie (pour la soif !).

Autrement dit :

$$\text{TRESORERIE} = \text{FONDS DE ROULEMENT} - \text{BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT}$$

Parfois, l'entreprise ne fait pas de bénéfices pendant plusieurs années et elle doit alors faire appel à d'autres financements externes pour augmenter le FDR donc la trésorerie, principalement un apport supplémentaire de l'exploitant ou des associés, très exceptionnellement un concours bancaire (voir § 4 sur la banque).

5. Contrôler l'équilibre financier : le plan de financement

En réalité dans un prévisionnel, on ne présente pas le bilan sous sa forme habituelle un peu rébarbative, mais sous forme de **plan de financement**, qui met en évidence la **capacité d'autofinancement**, ou la capacité à dégager de la trésorerie, qui est le nerf de la guerre. De plus la disposition en colonnes montre l'évolution possible sur plusieurs exercices comptables. Attention : il y a deux façons de présenter les postes des colonnes : en valeurs cumulées (dans chaque colonne on fait figurer les valeurs réelles du bilan) ou en variation (dans chaque colonne, on le place que les variations au cours de l'exercice, ce qui permet de juger du seul apport de l'activité de l'exercice).

On utilise ici la **présentation en variation** d'une année sur l'autre et non pas le cumul depuis le démarrage.

Tableau du haut : Les besoins.

A cette différence près que les créances et dettes ne sont représentées que par leur différence : le BFR hors stock. Le prévisionnel doit prévoir de calculer avec le plus de précision possible les délais de paiement clients et fournisseurs, principaux faits générateurs ou correcteurs de BFR.

De même, alors que dans le bilan les emprunts LMT sont placés dans les ressources pour le montant du capital restant dû, ici, en raison de la méthode des variations choisie, on ne place que les annuités de remboursements (hors intérêts) normalement en diminution de ressources (le principal du prêt diminue). On a choisi de les mettre dans les besoins en consommation de ressources.

Même chose pour les dividendes, déduits habituellement des bénéfices.

Tableau du bas : Les ressources.

On y retrouve toutes les ressources financières, y compris l'autofinancement composé des bénéfices (prélèvement de l'exploitant déduit) + les amortissements qui ne sont pas des sorties de trésorerie.

Dans la **colonne départ**, on retrouve facilement les données du **bilan de départ**, assez simple en général. On ne place dans les autres colonnes que les **variations sur l'exercice** des différents postes.

En bas de tableau, on trouve la **différence entre besoins et ressources de l'année**, donc la **trésorerie** dégagée par l'activité de l'année, ainsi que le cumul, cette fois.

Les plans de financements sont tous assez semblables à celui-ci :

BESOINS	DEPART	1 ^{ANNEE}	2 ^{ANNEE}	3 ^{ANNEE}
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Frais d'Etablissement	800	0	0	0
Droit au bail	0	0	0	0
Fonds Commercial	0	0	0	0
Enseigne commerciale	0	0	0	0
Autre	0	0	0	0
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Construction	0	0	0	0
Agencement installations	1000	0	0	0
Matériel et outillages	23776	360	0	0
Matériel de bureau et informatique	1200	0	0	0
Véhicule professionnel neuf	0	0	0	0
Véhicule professionnel d'occasion	0	0	0	0
Autre	0	0	0	0
Dépôt de garantie	3000	0	0	0
AUTRES BESOINS				
Stock de départ	4 000			
Couverture du BFDR (trésorerie)	0			
Variation du BFDR		0	0	0
Dividendes				
Remboursements d'emprunts		4 169	5 100	5 363
Remboursements d'emprunts supplémentaires				
A - TOTAL DES BESOINS	33 776	4 529	5 100	5 363

RESSOURCES	DEPART	1 ^{ANNEE}	2 ^{ANNEE}	3 ^{ANNEE}
APPORTS				
Capital	7 000	0	0	0
dont apport en numéraire	6 000			
dont apport en nature	1 000			
Compte courant associés	0	0	0	0
dont apport en numéraire	0			
dont apport en nature	0			
SUBVENTIONS				
Subvention AGEFIPH	0			
Défi Jeune	6 000			
Subvention 2	0			
AUTOFINANCEMENT				
Bénéfice net		946	2 394	3 177
Dotation aux amortissements		5 334	5 370	5 370
EMPRUNT ET CREDIT DIVERS				
PCE + Emprunt bancaire complémentaire	26 200			
Autre emprunt	0			
Prêt d'Honneur	0			
Relais bancaire de TVA	0			
NACRE	0			
B - TOTAL DES RESSOURCES	39 200	6 281	7 764	8 547

SOLDE B - A	5 424	1 751	2 665	3 184
SOLDES CUMULES		7 175	9 840	13 025

6. Déterminer la rentabilité – Le compte de résultat

Jusqu'à présent, nous avons pris des **photos des finances de l'entreprise**, et nous avons vu, notamment, qu'elle se procurait des **ressources d'autofinancement** en faisant des **bénéfices** (c'est mieux !).

Par contre, nous n'avons pas vu comment elle réalisait ces bénéfices :

$$\text{BENEFICE} = \text{VENTES} - \text{ACHATS}$$

Commentons :

➤ **Les ventes**, c'est tout ce que nos clients achètent. On facture, ou on établit un ticket de caisse, ou une note d'honoraire, bref ce sont ce qu'on appelle parfois les recettes ou le chiffre d'affaires ou plus généralement les produits (des ventes).

Dans un prévisionnel, on détaille les ventes par produit ou activité (selon marges, volume de ventes, prix de vente unitaire, client...). Ce qui permet une analyse plus fine de chaque activité et de sa participation au CA.

➤ **Les achats**, c'est plus compliqué. On pourrait dire que ce sont les **coûts d'achats des marchandises** qu'on a vendues aux clients. Oui, sauf que lorsqu'on vend des services, on n'achète pas de marchandises, ou peu. Par contre, on a des **salaires** à payer, **charges de fonctionnement**, des **cotisations** et des **impôts** à payer. Ces sommes doivent être soustraites des ventes pour donner le bénéfice réel perçu par le responsable de l'entreprise. L'ensemble est qualifié de **dépenses ou charges**.

La formule ci-dessus doit être alors :

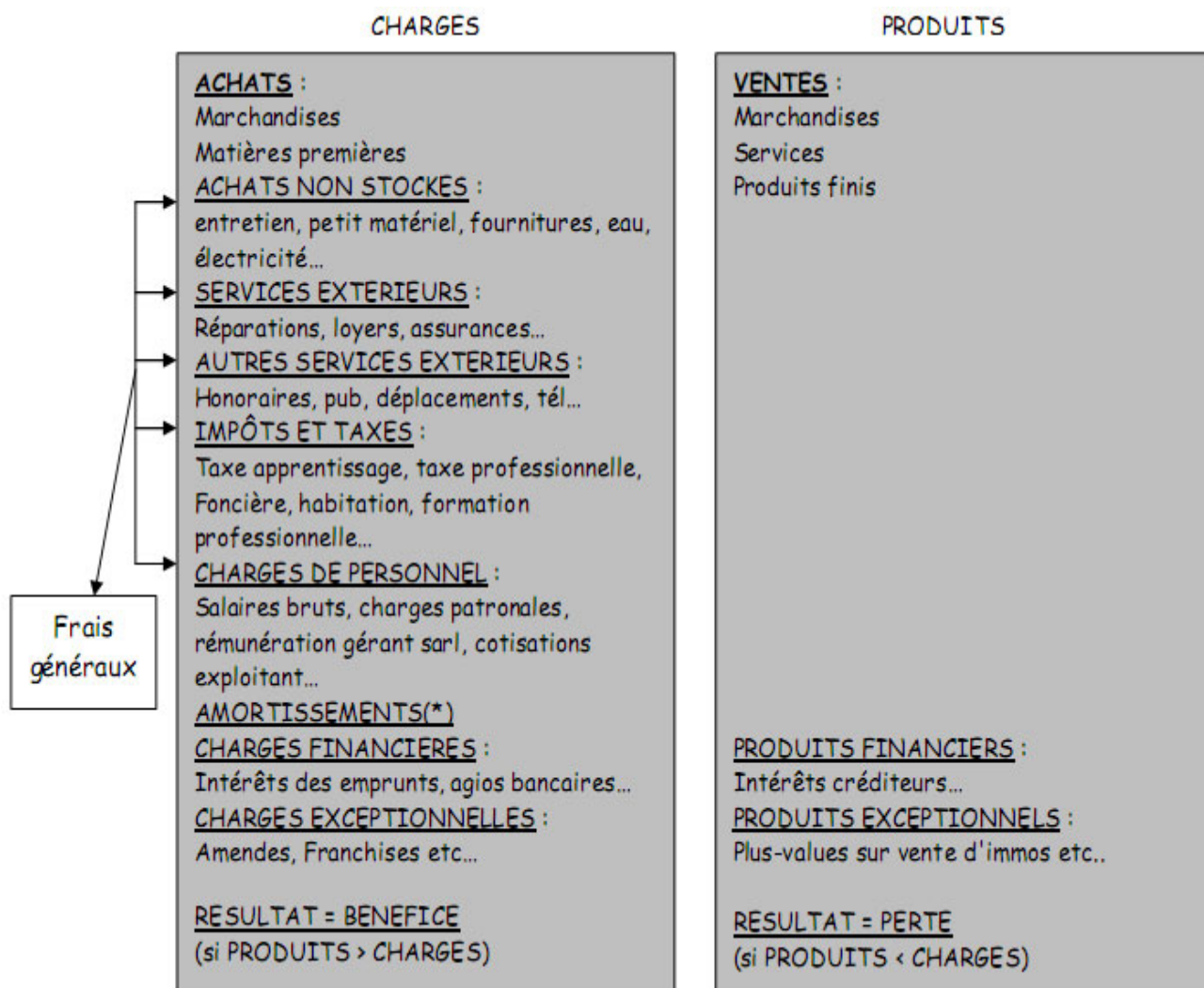
$$\text{BENEFICE} = \text{PRODUITS} - \text{CHARGES}$$

Le **bénéfice** pouvant être parfois une **perte** (si les charges sont supérieures aux produits), bénéfice et perte sont qualifiés par le terme générique de **résultat**.

Dans les comptes de résultats comptables et légaux, on tient compte de la variation des stocks pour trouver le coût des marchandises vendues. Dans un prévisionnel, on suppose que le stock reste constant et qu'on achète exactement ce qui va être vendu dans l'exercice.

On présente alors le tout sous forme d'un tableau qui est le **COMPTE DE RESULTAT**.

Dans ce tableau, les charges sont classées par type comme indiqué ci-dessous :



(*) **Rappel Amortissement** : Lorsqu'un bien d'investissement acheté par l'entreprise dépasse 500 € et que sa durée de vie est supérieure à 1 an (bien durable), le fisc nous oblige à "l'amortir", c'est-à-dire que le montant de l'achat ne doit plus être passé en charge en totalité sur l'année en cours, mais réparti sur plusieurs exercices en fonction de sa durée. Exemple : une camionnette de 15000 € est amortissable en 5 ans, et donc la "dotation" annuelle d'amortissement sera de 3000 €. Le résultat exprime la rentabilité de l'entreprise.

Question : Les montants des produits et charges sont-ils portés HT ou TTC ?

Réponse : Les montants sont tous indiqués HT, car la TVA n'est pas un produit ni une charge – Elle ne fait que transiter par l'entreprise qui la reverse au fisc. Dans le cas des micro-entreprises et des micro-entrepreneurs, il n'y a pas de TVA.

Le **résultat** est aussi, pour simplifier, la **base de l'imposition**. Pour un **entrepreneur individuel**, il constitue son **revenu imposable** au taux de l'impôt sur le revenu des personnes physiques. Pour une **société**, il constitue le **bénéfice imposable au taux de l'impôt sur les sociétés**.

Le résultat ainsi défini est réintroduit dans les fonds propres du bilan de l'entreprise ou du plan de financement comme indiqué au § 2.4. On conçoit que si le résultat est du bénéfice, l'entreprise augmente ses ressources financières, et que si c'est une perte, elle vient diminuer les fonds propres et son autofinancement, diminuant progressivement ses ressources si les pertes sont récurrentes, jusqu'à la mettre éventuellement en danger. Il faut donc surveiller en permanence à la fois ses produits (son chiffre d'affaires) et ses charges pour garantir un résultat bénéficiaire.

Question : A quel moment comptabilise-t-on les produits ou les charges ?

Réponse : Pour résumer, les prestataires de services comptabilisent les produits (recettes) ou charges (dépenses) lorsqu'ils sont payés. Pour les autres, les produits ou les charges sont comptabilisés lorsqu'une facture est émise (et donc pas obligatoirement réglée). On comprend que ces comptabilités très différentes peuvent induire des comportements ou des stratégies aussi très différentes.

On peut représenter le compte de résultat en ligne, comme dans le prévisionnel PréviTab, et afficher ainsi 3 années côte à côte.

7. Prévoir l'évolution de la trésorerie

Dans un prévisionnel financier, il est très important d'estimer la trésorerie sur au moins 12 mois, même avec incertitude. Beaucoup de financeurs le demandent.

Pour cela, il faut maîtriser l'évolution des encaissements et décaissements:

- **Evolution du chiffre d'affaires** au cours de l'exercice, en tenant compte de la période de démarrage et des variations saisonnières.
- **Décalages de règlement clients et fournisseurs**, charges sociales et fiscales.
- **Achats d'investissements**, versements d'emprunts et de subventions et leur mode de remboursement.

Le tout est réuni dans un tableau mois par mois sur 12 mois ou plus (plan de trésorerie). Bien entendu, un tel tableau établi avant tout démarrage n'a qu'une valeur indicative liée aux hypothèses de travail. La réalité est parfois très différente. Le plan de trésorerie permet cependant de signaler les écarts importants et dangereux dans une hypothèse de travail.

	2010	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011
	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	déc.10	janv.11	févr.11	mars.11	avr.11	mai.11	juin.11	juil.11	août.11	sept.11	oct.11	nov.11
Ventes TTC	3 900	3 900	3 900	3 900	3 900	3 900	3 900	3 900	3 900	3 900	3 900	3 900
Apport, Emprunt	33 200											
Relais TVA ou Remboursement TVA	0											
Subventions	6 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENCAISSEMENTS	43 100	3 900	3 900	3 900	3 900	3 900	3 900	3 900	3 900	3 900	3 900	3 900
Investissements	29 776						360					
Stocks	4 000											
Achats consommés	1 190	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Autres non stockés	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Services extérieurs	1 010	1 010	1 010	1 010	1 085	1 010	1 010	1 010	1 010	1 085	1 010	1 010
Autres services extérieurs	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Salaires nets	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impôts et taxes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charg soc exploit/gér majo	0	0	0	281	281	281	281	281	281	281	281	281
Rembst emprunts	362	362	362	362	362	362	875	508	508	508	508	508
Calculs intermédiaires:												
TVA collectée (m-1)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TVA déductible (m-1)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TVA dédit/mo. (m-1)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Solde TVA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TVA à payer (paiement trimestriel)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prélèvement de l'exploitant ou rém. gérant majo	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
DECAISSEMENTS	37 405	3 339	3 339	3 619	3 694	3 619	4 493	3 765	3 765	3 840	3 765	3 765
SOLDE TRÉSORERIE DU MOIS	5 695	561	561	281	206	281	-593	135	135	60	135	135
CUMUL	5 695	6 257	6 818	7 099	7 305	7 585	6 993	7 127	7 262	7 322	7 457	7 592

8. Evaluer le seuil d'activité minimal : le point mort

Le **point mort** est un indicateur indispensable à l'entrepreneur :

C'est l'**activité minimale** nécessaire pour réaliser un **gain ≥ 0**.

Ex :

- volume de ventes minimal pour un bénéfice avant impôt nul.
- CA minimal pour avoir un autofinancement nul
- Volume de tel produit vendu pour pouvoir emprunter 10.000€, toutes autres ventes égales par ailleurs.

Donc autant de points morts que de critères. Dans le prévisionnel PréviTab; nous avons choisi le point mort de capacité d'autofinancement nulle (trésorerie nulle)

9. Affiner l'analyse : les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les SIG sont des ratios, en général exprimés en % du CA, destinés en particulier à comparer les entreprises de même activité mais de tailles différentes. Il est intéressant de comparer les ratios du prévisionnel financier d'un projet avec les moyennes de la profession. S'ils sont très différents, c'est que soit qu'on s'est trompé quelque part, soit que l'organisation de l'activité (moyens humains ou matériels) est inadaptée, soit que le modèle économique du projet est très innovant !
Voici ceux utilisés couramment :

➤ **Valeur ajoutée** = CA – achats extérieurs (marchandises matières premières, frais de fonctionnement). C'est la base de la TVA. Pour faire simple, c'est la VA qui sert à rémunérer l'ensemble des partenaires de l'entreprise : dirigeants et salariés, Etat, banquiers et investisseurs. V.A.

➤ **Excédent brut d'exploitation** = L'excédent brut d'exploitation est le solde généré par l'activité courante de l'entreprise sans prendre en compte sa politique d'investissement et sa gestion financière. Ce ratio donne une vision objective de l'entreprise et permet de déterminer la rentabilité de son exploitation courante. On a :

$EBE = VA + \text{Subventions d'exploitations} - \text{Rémunérations} - \text{Charges sociales} - \text{Impôts liés à l'exploitation}$

➤ **Résultat d'exploitation** = EBE – dotations aux amortissements – autres frais de gestion non liés à l'exploitation. Tient compte de la politique d'investissement (amortissements).

➤ **Résultat courant** = Résultat d'exploitation + produits financiers – frais financiers. Dépend donc de la politique financière de l'entreprise.

➤ **Résultat net** = Résultat courant + produits exceptionnels – charges exceptionnelles. Tient compte du « pas de pot » ou du « gros coup de chance », entre autres.

➤ **Résultat net comptable** = résultat net – impôt sur le bénéfice (sociétés)

➤ **Autofinancement net** = trésorerie théorique disponible = Résultat net comptable + amortissements – prélèvement de l'exploitant – dividendes

Le prévisionnel PréviTab présente une feuille de **SIG sur 3 ans**.