

Gestion financière d'entreprise



couveuse

TERRITORIALE D'ACTIVITÉS

— SCIC Pau-Pyrénées —

Notions de besoins et ressources

Exemple du budget familial:

Une famille qui démarre dans la vie a des **besoins** :

- Un domicile
 - Une voiture
 - La nourriture
 - L'habillement
 - Payer les factures diverses
 - Payer ses impôts, etc.
- } Besoins durables
- } Besoins renouvelables fréquemment

Elle doit couvrir ses besoins par des **ressources**:

- Un apport financier
 - Un emprunt
 - Un ou des salaires...
- } Ressources durables
- } Ressources renouvelées fréquemment

Première règle évidente : les ressources doivent en permanence couvrir les besoins

Besoins et ressources de l'entreprise

Quels sont les besoins de l'entreprise au démarrage ?

- D'un local
- D'agencement de ce local
- De matériel de fabrication
- De matériel informatique ou de bureau
- De logiciels
- De stock de marchandises
- De s'inscrire à la CCI (frais d'établissement)

Quelles sont les ressources dont elle peut disposer ?

- L'apport de l'exploitant ou le capital (avec associés ou non)
- Des subventions
- Un ou des emprunts (bancaires, familiaux)
- Un financement participatif



Cette logique est valable quelque soit le type d'entreprise :
Auto et micro, EI, société...

On verra qu'en cours d'activité, ressources et besoins évoluent constamment

BILAN DE DEPART

Représentation des besoins et ressources en tableau

BESOINS ou ACTIF

Frais d'établissement

Matériel

Agencement de local

Véhicule

Garantie de loyer

.....

Stocks

Disponibilités (banques)

RESSOURCES ou PASSIF

Apport personnel ou capital

Subventions et aides

Emprunts

Comptes courants d'associés



EXERCICE 1

CONSTRUCTION D'UN BILAN DE DEPART

1) Données :

Apport :	3000 €
Frais d'inscription	150 €
Rayonnages	3000 €
Subvention investissement:	2000 €
Agencement boutique	2000 €
Stocks	4000 €
Caution loyer	800 €

2) Construire le bilan

3) Définir :

Les montants des ressources nécessaires à l'équilibre financier, sachant qu'une banque ne financera ni les stocks ni la caution.



EXERCICE 1 - corrigé

ACTIF

PASSIF

Frais d'inscription :	150	Apport :	3000
Matériel (rayonnages) :	3000	Apport compl. :	2000
Agencement (déco, peinture)	2000	Subvention :	2000
Garantie loyer :	800	<u>Emprunt</u> :	5000
Stocks :	4000		
Disponibilités (par différence) :	2050		
Total actif :	12000	Total passif :	12000



Comment évoluent dans le temps les besoins et les ressources ?

Les besoins changent, par exemple :

- Les stocks augmentent
- On investit en matériel
- On fait crédit aux clients

Et donc les ressources doivent changer aussi:

- Nouveaux apports
- Nouveaux emprunts
- Bénéfice réalisé



On ne paie pas comptant ses fournisseurs

Bilan en fin d'exercice

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



Exercice 2

1) Données

En fin d'exercice, de nouveaux postes dus à l'activité de l'entreprise apparaissent, et d'autres sont modifiés :

Stocks :	5000 €
Créances clients :	1000 €
Bénéfices :	2000 €
Dettes fournisseurs :	4500 €
TVA à payer :	500 €
Part de l'emprunt remboursée	1000 €

2) Modifier le bilan initial

- Ajouter les postes manquants
- Modifier les postes existants si nécessaire



Exercice 2 – Compléter les postes manquants

ACTIF

PASSIF

Frais d'inscription :	150	Apport :	5000
Matériel (rayonnages) :	3000		
Agencement (déco,)	2000	Subvention :	2000
Garantie loyer :	800	Emprunt	
Stocks :			
Disponibilités :			
Total actif :		Total passif :	

ATTENTION : ACTIF = PASSIF

EXERCICE 2 Bilan fin d'exercice

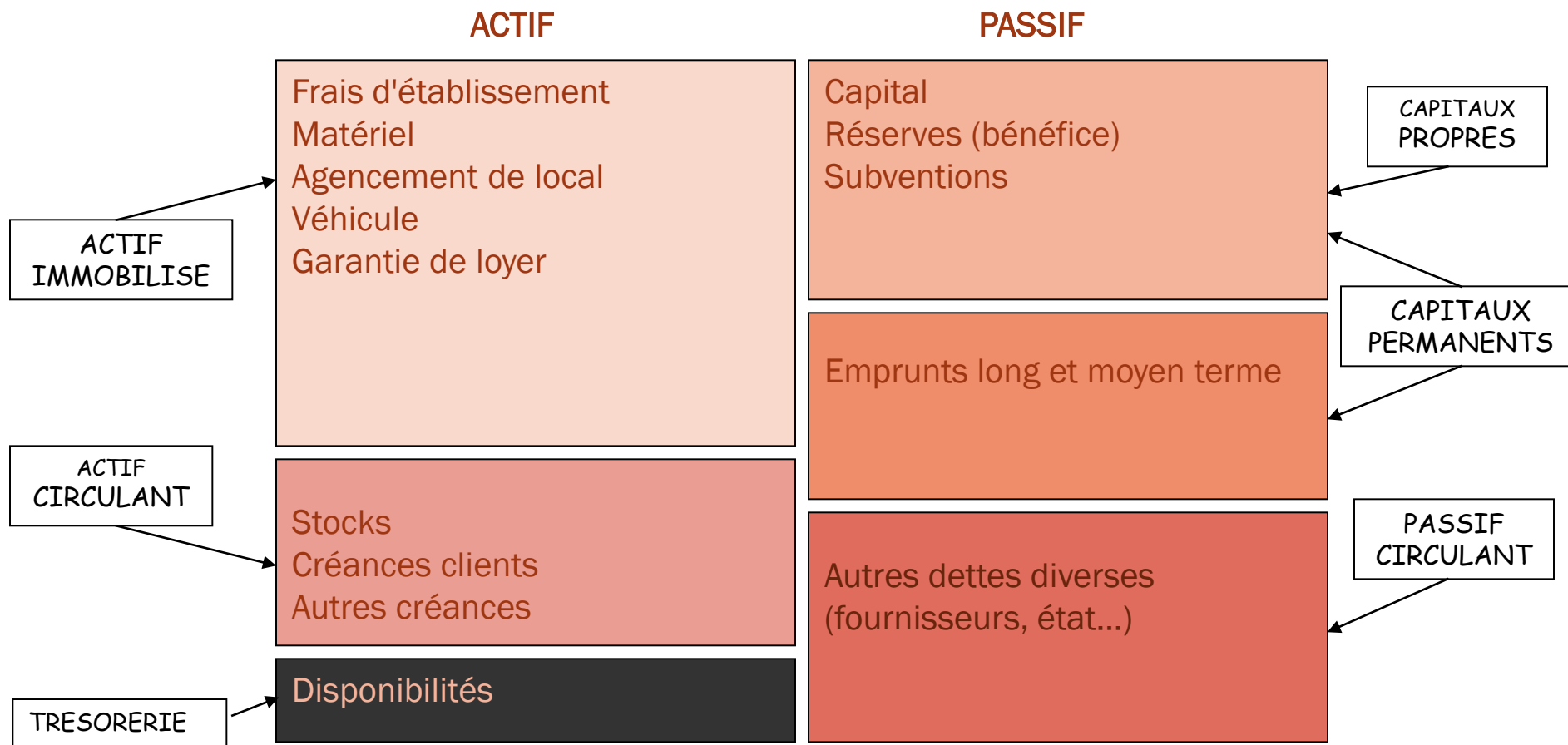
ACTIF

PASSIF

Frais d'inscription :	150	Cap ou apport :	5000
Matériel (rayonnages) :	3000	Bénéfices :	2000
Agencement (déco, peinture)	2000	Subvention :	2000
Garantie loyer :	800	Emprunt :	4000
Stocks :	5000	Dettes fournisseurs :	4500
Créances clients :	1000	TVA à payer :	500
Disponibilités(par différence) :	6550		
Total actif :	18500	Total passif :	18500



Structure du bilan - vocabulaire



VISUALISATION DES GRANDES MASSES DU BILAN



Fonds de roulement

Rappel :

Ressources durables = Capitaux permanents

Besoins durables = Actif immobilisé

Fonds de roulement (FDR) = ce qui reste des ressources durables après financement des besoins durables.

FDR = Capitaux permanents – Actif immobilisé



Fonds de roulement (suite)

Reprenons le bilan de départ :

ACTIF

Frais d'inscription :	150
Matériel (rayonnages) :	3000
Agencement (déco, peinture)	2000
Garantie loyer :	800
Stocks :	4000
Disponibilités	2050
Total actif :	12000

PASSIF

Cap ou apport :	3000
Subvention :	2000
Emprunt :	5000
Comptes courants d'associés	2000
Total passif :	12000

Les ressources durables servent à financer principalement les besoins durables
10.000 € financent 5.950 €.

La différence, 4.050 € représente le **Fonds de Roulement**



FDR = CAPITAUX PERMANENTS – ACTIF IMMOBILISE
Il faut que FDR > 0

Besoin en fonds de roulement

Quotidiennement se créent des **besoins** :

- On a besoin d'un stock
- On fait crédit aux clients (créances clients)
- Parfois l'Etat doit de la TVA (créances de l'Etat)

Ces postes constituent **l'actif circulant**.

Mais aussi des **ressources** :

- Les fournisseurs font crédit (dettes fournisseurs)
- Les cotisations sociales sont payables à terme (dettes sociales)
- La TVA est aussi payable à terme (dettes fiscales)

Ces ressources sont constituées par les

dettes à court terme.

BFDR = Actif circulant - Dettes à court terme



Exemple

Frais d'inscription :	150	Cap ou apport :	3000
Matériel (rayonnages) :	3000	Bénéfices :	2000
Agencement (déco, peinture)	2000	Subvention :	2000
Garantie loyer :	800	Emprunt :	4000
Stocks :	5000	Dettes fournisseurs :	4500
Créances clients :	1000	TVA à payer :	500
Disponibilités :	6550		
Total actif :	18500	Total passif :	18500

Besoins en actif circulant : $5000 + 1000 = 6000 \text{ €}$

En partie financés par les dettes fournisseurs et la TVA due :

$4500 + 500 = 5000 \text{ €}$

$$\text{BDFR} = 6000 - 5000 = 1000 \text{ €}$$



Calcul approché du BFDR

Lors de l'étude financière prévisionnelle, on se préoccupe beaucoup du FDR (nos apports couvrent-ils nos investissements ?)

Or, le FDR doit aussi couvrir le BFDR.

Comment évaluer le BFDR prévisionnel ?

Formule :

BFDR = actif (besoins) circulant – dettes (ressources) à court terme

BFDR = Créances clients + stock – dettes fournisseurs

Besoins

Ressources



Trésorerie

Rappelons :

Fonds de roulement = Capitaux permanents – Actif immobilisé

(C'est la part des ressources non utilisées pour les investissements)

Besoin en FDR = Actif circulant – Dettes à court terme

(C'est le besoin financier nécessaire pour l'activité quotidienne)

Le FDR sert à financer le BFDR, et ce qui reste constitue la trésorerie de l'entreprise

Trésorerie = FDR – BFDR



Ce qui veut dire que pour avoir une trésorerie positive, il faut :

FDR > BFDR

Une petite animation pour comprendre



ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

FONDS DE ROULEMENT

ACTIF CIRCULANT

BESOIN EN FONDS DE RLT

DETTES A COURT TERME

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

FONDS DE ROULEMENT

BESOIN EN FONDS DE RLT

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

FONDS DE ROULEMENT

BESOIN EN FONDS DE RLT

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

FONDS DE ROULEMENT

BESOIN EN FONDS DE RLT

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

FONDS DE ROULEMENT

BESOIN EN FONDS DE RLT

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

FONDS DE ROULEMENT

BESOIN EN FONDS DE RLT

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

FONDS DE ROULEMENT

BESOIN EN FONDS DE RLT

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

FONDS DE ROULEMENT

BESOIN EN FONDS DE RLT

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

FONDS DE ROULEMENT

BESOIN EN FONDS DE RLT

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

FONDS DE ROULEMENT

BESOIN EN FONDS DE RLT

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

FONDS DE ROULEMENT

BESOIN EN FONDS DE RLT

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

TRESORERIE

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

TRESORERIE

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

TRESORERIE

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

**ACTIF CIRCULANT
TRESORERIE**

DETTES A COURT TERME

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

TRESORERIE

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

TRESORERIE

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

TRESORERIE

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

TRESORERIE

ACTIF IMMOBILISE

CAPITAUX PERMANENTS

ACTIF CIRCULANT

DETTES A COURT TERME

TRESORERIE

ACTIF IMMOBILISE	CAPITAUX PERMANENTS
ACTIF CIRCULANT	DETTES A COURT TERME
TRESORERIE	

Dans certaines activités, les Dettes à court terme sont supérieures à l'Actif circulant.

Le BFDR est donc <0 et vient s'ajouter au BFR pour augmenter la trésorerie.

Compte de résultat

Bilan = photo de l'entreprise à un instant donné

Compte de résultat = film de l'activité entre deux dates

Poste 1 : les produits = ventes au cours de la période

Poste 2 : les charges = achats, frais généraux, rémunérations, impôts et taxes...

Résultat = Produits - Charges

Résultat > 0 → Bénéfice

Résultat < 0 → Perte



Compte de résultat détaillé

CHARGES

PRODUITS

ACHATS :
Marchandises
Matières premières
ACHATS NON STOCKES :
entretien, petit matériel, fournitures,
eau, électricité...
SERVICES EXTERIEURS :
Réparations, loyers, assurances...
AUTRES SERVICES EXTERIEURS :
Honoraires, pub, déplacements, tél...
IMPÔTS ET TAXES :
Taxe apprentissage, taxe
professionnelle,
Foncière, habitation, formation
professionnelle...
CHARGES DE PERSONNEL :
Salaires bruts, charges patronales,
rémunération gérant sarl, cotisation
exploitant...
AMORTISSEMENTS(*)

CHARGES FINANCIERES :
Intérêts des emprunts, agios bancaires...
CHARGES EXCEPTIONNELLES :
Amendes, Franchises etc...

RESULTAT = BENEFICE
(si PRODUITS > CHARGES)

VENTES :
Marchandises
Services
Produits finis

PRODUITS FINANCIERS :
Intérêts créditeurs...
PRODUITS EXCEPTIONNELS :
Plus-values sur vente d'immos etc..

RESULTAT = PERTE
(si PRODUITS < CHARGES)

Frais
généraux



Exercice : analyse d'un bilan réel



Seuil de rentabilité – Point mort

Point mort = niveau d'activité minimal pour assurer la rentabilité (**seuil de rentabilité**)

$$\underline{\text{Bénéfice} = 0}$$

Exemples :

- Chiffre d'affaires minimal (CAmin)
- Volume minimal de produits vendus (VOLmin)



Seuil de rentabilité – Point mort

- Il permet au chef d'entreprise:
 - De **valider la rentabilité de son activité** en confrontant le seuil de rentabilité avec le chiffre d'affaire prévisionnel (évalué par l'étude de marché)
 - De **fixer ses objectifs commerciaux**, en définissant le CA minimum à réaliser
 - De **contrôler ses charges**, un seuil de rentabilité trop élevé incite à contrôler ses coûts et à réaliser des arbitrages
 - De participer à la **définition du prix de vente**



Seuil de rentabilité – Point mort

Calcul :

$$\text{Bénéfice} = \text{CA} - \text{Charges}$$

Au point mort :

$$\text{Bénéfice} = 0 \longrightarrow \text{CA}_{\text{min}} = \text{Charges}$$

$$\text{Charges} = \text{Charges fixes} + \text{Charges variables}$$

Donc :

$$\text{CA}_{\text{min}} = \text{Charges fixes} + \text{Charges variables}$$



Seuil de rentabilité – Point mort

Exemple chiffré : Fabrique de porte-clés

Charges fixes : 30 000 €

Charges variables :

1) 15 000 € pour CA de 37 500 €

2) Coût intérimaire : 6 000 €

Prix unitaire du modèle unique : 2,50 €

CAmin = 30 000 + Charges variables

Charges variables = 15 000 + 6 000 = 21 000 € pour 37 500 € de CA

Pour CAmin € elles sont : 21 000/37 500 x CAmin = 0,56 x CAmin

Donc:

$$\text{CAmin} = 30\,000 + 0,56 \times \text{CAmin}$$

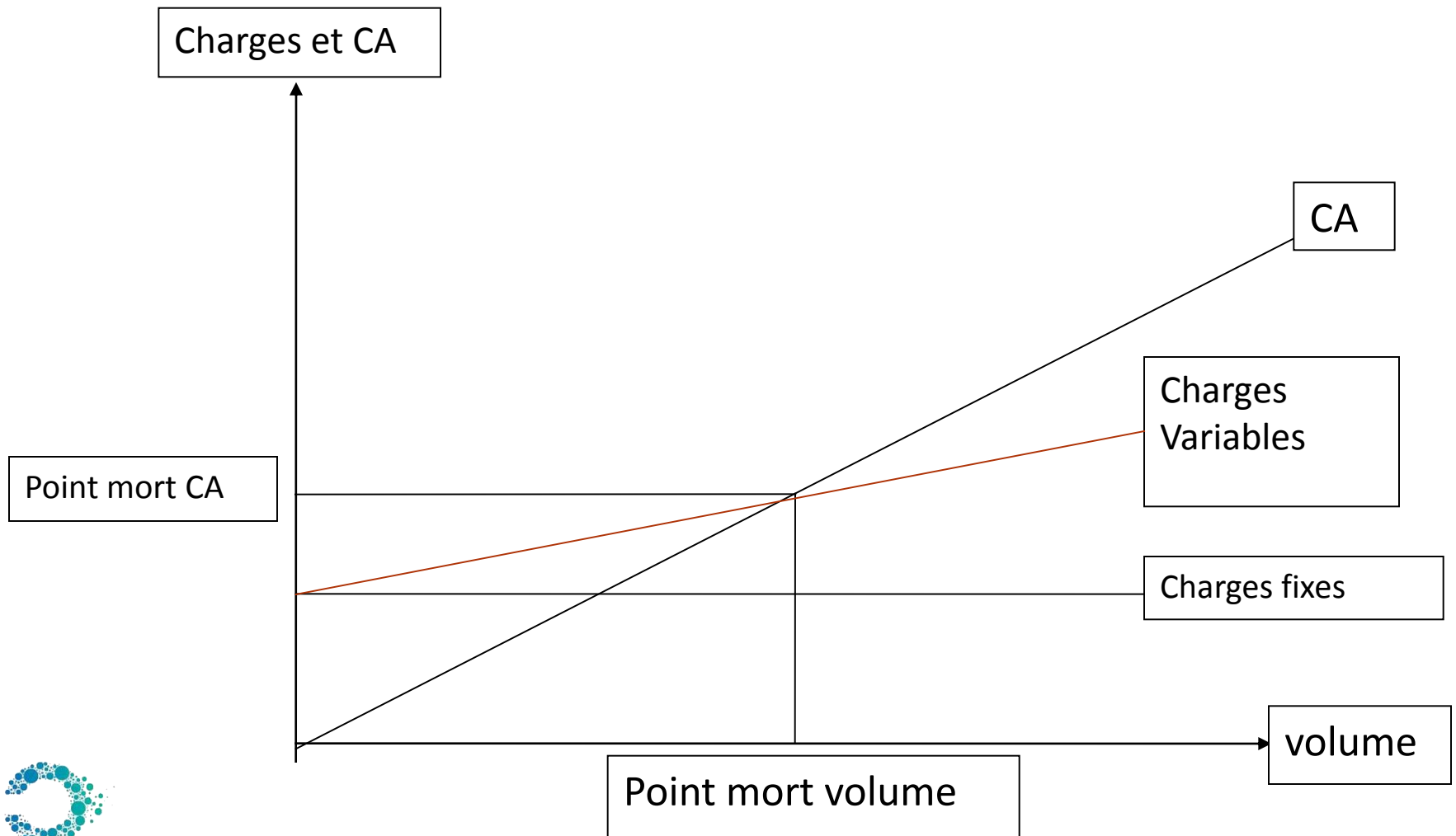
$$\text{CAmin} \times (1 - 0,56) = 30\,000$$

$$\text{CAmin} = 30\,000 / 0,44 = \underline{\underline{68\,181\,€}}$$

Soit en nb de porte-clés : 68 181/2,50 = 27 272 unités



Seuil de rentabilité – Point mort



Soldes intermédiaires de gestion

Ce sont des indicateurs en % du Chiffre d'Affaires

Intérêt :

- Comparaison entre **deux entreprises de même activité**, mais de **tailles différentes**
- Dans un prévisionnel, vérifier la **validité des hypothèses** par rapport aux **statistiques de l'activité**



Soldes intermédiaires de gestion

Principaux SIG :

Taux de marge commerciale sur marchandises:

$$= \frac{\text{Prix de vente} - \text{Prix d'achat}}{\text{Prix de vente}}$$

Marge commerciale

Exemple :

Prix de vente : 250 €

Prix d'achat : 170 €

Taux de marge commerciale :

$$(250-170)/250 = 32\%$$

Ne pas confondre avec le coef. multiplicateur. qui est ici :

$$250/170 = 1,47$$



Soldes intermédiaires de gestion

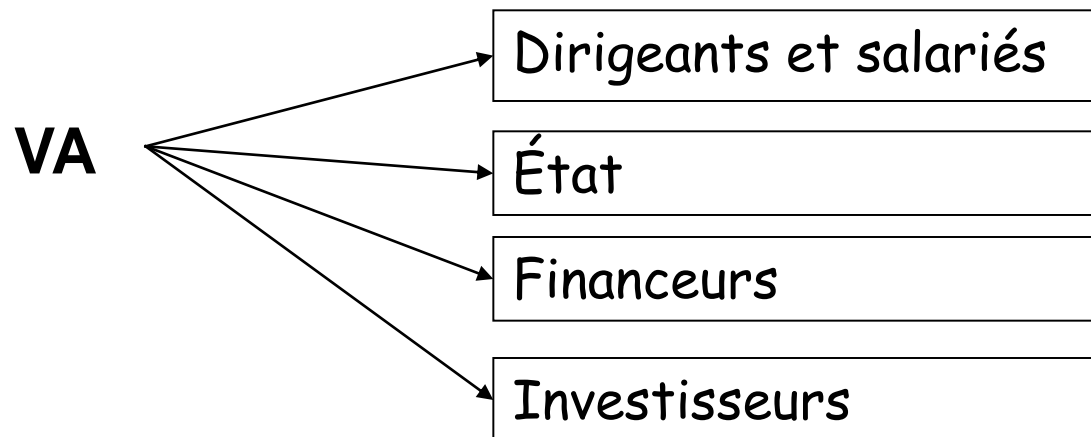
Principaux SIG :

Valeur ajoutée (VA):

C'est la base de calcul de la TVA

= CA – Achats extérieurs

(march. + mat. prem. + frais généraux)



Soldes intermédiaires de gestion

Autres SIG (pour mémoire) :

Excédent brut d'exploitation (EBE)

Résultat d'exploitation

Résultat courant avant impôt

Et :

Résultat net = votre rentabilité (voir compte de résultat)



Le prix de revient (rappel)

- **Prix de revient d'un produit ou d'un service** = somme de tous les coûts supportés pour sa production.

Le **résultat** (bénéfice, ou perte) = prix de vente - prix de revient.

- Pour bien connaître ses prix de revient, il faut donc décomposer les différents coûts associés au produit ou à la prestation, de façon à pouvoir déterminer la façon d'agir sur chacun d'eux pour les réduire.

- **Ne pas prêter suffisamment attention à l'ensemble des coûts** comporte de nombreux risques :

- le risque de ne pas chercher à les réduire,
- le risque de ne pas prendre conscience d'une détérioration de la situation financière de l'entreprise,
- le risque de fixer un prix trop bas qui ferait vendre à perte...



Le prix de revient (rappel)

Prix de revient d'un produit ou d'un service =

Coût d'achat (Prix d'achat du produit ou de la matière première + frais de livraison et stockage).

+ **Coûts de production** (charges liées à la fabrication du produit ou à la réalisation du service: outillage, main d'œuvre, frais de déplacement, énergie, téléphone, ...).

+ **Coût commercial** (coût de la distribution du produit ou service: support de communication, prospection téléphonique, déplacements liés à la prospection,...).

+ **Coût administratif:**

- secrétariat physique ou téléphonique
- expert comptable
- fournitures administratives
- consommations téléphoniques
- etc...



Le prix de revient (rappel)

On fixe ensuite le **prix de vente** en ajoutant au prix de revient une **marge** qui génère du **bénéfice**.

Remarque :

Le prix de vente pourra être **adapté au client** (promotion, rabais au volume), mais ne pourra **jamais être inférieur au prix de revient**.

Lorsque le **prix de vente est égal au prix de revient**, on est au **seuil de rentabilité**.

Rappel important :

La détermination du prix de vente doit obéir à 3 critères :

- 1) Être supérieur au prix de revient
- 2) S'ajuster à la concurrence
- 3) Se rapprocher du prix psychologique



Suivi et prévision – Les outils

Le plan de financement

Tableau mettant en évidence la **capacité d'autofinancement**, ou la capacité à dégager de la trésorerie, qui est le nerf de la guerre.

La disposition en colonnes montre l'évolution possible sur **plusieurs exercices comptables**.



Le plan de financement - Besoins

BESOINS	DEPART	1° ANNEE	2° ANNEE	3° ANNEE
		Variation	Variation A2/A1	Variation A3/A2
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Frais d'Établissement	1 500	0	0	0
Droit au bail	0	0	0	0
Fonds Commercial	0	0	0	0
Enseigne commerciale	0	0	0	0
Autre	4 500	0	0	0
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Construction	0	0	0	0
Agencement installations	5 000	0	0	0
Matériel et outillages	76 800	0	20 000	0
Matériel de bureau et informatique	600	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	2 400	0	0	0
AUTRES BESOINS				
Stock de départ	6 650	0	3 325	4 988
Couverture du BFDR (trésorerie)	18 630			
Variation du BFDR		-14 448	-2 852	-26 745
Dividendes				
Remboursements d'emprunts		17 287	20 076	20 544
Remboursements d'emprunts supplémentaires				
A - TOTAL DES BESOINS	116 080	2 840	40 549	-1 214



Le plan de financement - Ressources

RESSOURCES	DEPART	1° ANNEE	2° ANNEE	3° ANNEE
APPORTS				
Capital	15 000	0	0	0
dont apport en numéraire	15 000			
dont apport en nature	0			
Compte courant associés	20 000	0	0	0
dont apport en numéraire	20 000			
dont apport en nature	0			
<u>SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT</u>				
Subvention 0	0	0	0	0
Subvention 1	0	0	0	0
Subvention 2	0	0	0	0
<u>AUTOFINANCEMENT</u>				
Bénéfice net		6 530	38 340	103 855
Dotations aux amortissements		17 394	21 394	21 394
<u>AUTRES FINANCEMENTS</u>				
Remboursement de TVA	18 630	0		
<u>EMPRUNT ET CREDIT DIVERS</u>				
PCE + Emprunt bancaire complémentaire	35 000	0	0	0
Autre emprunt	30 000	0	0	0
Emprunts supplémentaires ultérieurs				
Prêt d'Honneur	7 000	0	0	0
NACRE	10 000	0		
B - TOTAL DES RESSOURCES	135 630	23 924	59 734	125 249

SOLDE B - A	19 550	21 085	19 186	126 463
SOLDES CUMULES		40 635	59 820	186 283

Intérêt du plan de financement

Le plan de financement sera demandé par les financeurs lors de demande de prêt.

En effet le solde de trésorerie indique la capacité ou non de remboursement d'un nouvel emprunt

D'où le nom de **capacité d'autofinancement (CAF)**

SOLDE B - A	19 550	21 085	19 186	126 463
SOLDES CUMULES		40 635	59 820	186 283

Exemple : solde de trésorerie mensuel environ 20 000€.
Un prêt complémentaire de 40 000€ soit 9 058€ d'échéance annuelle ($\approx 50\%$ de la CAF) serait possible.



Ratios d'analyse de bilan

Ce sont des indicateurs qui permettent de surveiller certains postes de l'activité.

Il y en a beaucoup mais voici les + importants :

1) Délai moyen de paiement des clients (en jours):

$$= \text{Créances clients TTC} \times 360\text{j} / \text{CA TTC sur 360j}$$

Exemple : vous avez 5 000€ de factures TTC pas encore payées et votre CA annuel TTC est de 30 000€.

$$\text{Délai moyen de paiement} = 5\,000 \times 360 / 30\,000 = 60 \text{ j}$$

Si particuliers, c'est beaucoup trop

Si institutionnels (état, communes...) c'est normal

C'est de l'argent « dehors » → Un BESOIN



Ratios d'analyse de bilan

2) Délai moyen de règlement fournisseurs (en jours):

= Dettes fournisseurs TTC x 360j / achats TTC sur 360j

Exemple : vous avez 10 000€ de factures TTC à régler et vos achats annuels TTC sont de 30 000€.

Délai moyen de paiement = $10\ 000 \times 360 / 30\ 000 = 130\ j$

C'est beaucoup et en général c'est signe de mauvaise santé financière

C'est de l'argent pas encore dépensé → Une RESSOURCE



Ratios d'analyse de bilan

3) Rotation moyenne du stock (en jours):

$$= \text{Valeur du stock HT} \times 360\text{j} / \text{achats HT sur 360j}$$

Exemple : vous avez 20 000€ de stock HT et vos achats annuels HT sont de 40 000€.

$$\text{Délai moyen de paiement} = 20\ 000 \times 360 / 40\ 000 = 180\ \text{j}$$

Votre stock tourne en 6 mois : se poser des questions

C'est de l'argent immobilisé → Un BESOIN



Ratios d'analyse de bilan

Rappel sur le calcul approché du BFDR

Formule :

Rappel BFDR = actif circulant — dettes à court terme

$$\text{BFDR} = \underbrace{\text{Créances clients} + \text{stock}}_{\text{Besoins}} - \underbrace{\text{dettes fournisseurs}}_{\text{Ressources}}$$

Exemple :

Données:

Les clients payent à 30 jrs

- CA TTC annuel prévu : 200.000 €
- On règle les fournisseurs à 15 jrs
- Achats annuels TTC : 150.000 €
- Stock = 30.000 €

→ Créances clients = $200.000 / 360j \times 30j = 16.667 \text{ €}$

→ Dettes fournisseurs = $150.000 / 360j \times 15j = 6.250 \text{ €}$

$$\text{BFDR} = 16.667 + 30.000 - 6.250 = 40.417 \text{ €}$$

Le BFR devra couvrir aussi cette somme



Tableaux de bord

Qu'est-ce que c'est ?

Les tableaux de bords ont **deux** utilités :

- 1. Contrôler** le fonctionnement de l'entreprise
- 2. Prévoir** le fonctionnement de l'entreprise



Tableaux de bord : exemple 1

Suivi des ventes mensuelles

(chiffres en milliers d'euros)

Mois	janv	févr	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept	oct	nov	déc
Prévu*	8	7	7,5	5	5,6	8	8,5	4	6	7,8	5,9	8,5
cumul	8	15	22,5	27,5	33,1	41,1	49,6	53,6	59,6	67,4	73,3	81,8
Réalisé	8	6	5	4	5,5	7	7	2	9	10	8	11
cumul	8	14	19	23	28,5	35,5	42,5	44,5	53,5	63,5	71,5	82,5
Ecart (%)	0,0	-6,7	-15,6	-16,4	-13,9	-13,6	-14,3	-17,0	-10,2	-5,8	-2,5	0,9

* par exemple dans un prévisionnel financier

Commentaires : janvier conforme aux prévisions, mais : l'écart entre réalisé et prévu augmente négativement jusqu'à atteindre -17% en août.

Le chef d'entreprise, dès juin ou juillet, prend des mesures commerciales pour remonter ses ventes pour rattraper le retard dès décembre.



Tableaux de bord : exemple 2

Suivi de taux de marge commerciale

(en %)

Mois	janv	févr	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept	oct	nov	déc
Prévu* %	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Réalisé%	48	47,8	48,1	47	46,5	45	44	43,6	42	41	40	40,2
Ecart	0,00	-0,20	0,10	-1,00	-1,50	-3,00	-4,00	-4,40	-6,00	-7,00	-8,00	-7,80

* par exemple dans un prévisionnel financier

Quelles sont les mesures à prendre ?

- Négocier avec les fournisseurs,
- Changer ses prix de vente,
- Changer de fournisseurs,
- Revoir sa gamme de produits



Trésorerie et compte de résultat

ATTENTION !

La trésorerie est l'argent disponible en banque ou en caisse à un instant donné. Dans le bilan, c'est le poste « disponibilités »

Bénéfice du compte résultat \neq Trésorerie
(sauf dans la gestion recettes/dépenses)

Le relevé de banque est une bonne indication, mais attention aux **chèques émis** et aux **CB en cours**



Exercice : tableau prévisionnel de trésorerie

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

Dans le cadre de la couveuse, vous connaissez le tableau de « **suivi d'activité** ».

C'est un tableau de suivi (et non prévisionnel) de trésorerie :

= encaissements (recettes,...) – décaissements (charges,...)



Suivi d'activité de la couveuse

Encaissements perçus en 2012 sur prestations facturées en 2011		janv	fév	mars	avril	mai
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(B+C) Encaissements mensuels sur CA 2012						
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
total encaissements sur prestations 2012	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

total des encaissements 2012 sur prestations facturées 2011 et 2012	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cumul des encaissements TTC 2012	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Encaissements 2012 HT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cumul des encaissements HT 2012	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL Achats/Fournitures non soumis à frais de gestion	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CA encaissé HT soumis à frais de gestion	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

4457- TVA Collectées 5,5%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4457- TVA Collectées 19,6%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4457- TVA Collectées TOTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



Exercice 3 : tableau prévisionnel de trésorerie

Objectif : établir des prévisions sur 6 mois.

À partir de données de fonctionnement connues, et en fonction des délais de décaissement et d'encaissement, établir un tableau de trésorerie prévisionnelle sur les 6 prochains mois suivant le démarrage de l'activité.



Exercice : tableau prévisionnel de trésorerie

Données prévisionnelles :

Démarrage le 1^{er} avril 2014

Période : avril à septembre 2014

Trésorerie au 1^{er} avril 2014 : 0 €

Chiffre d'affaires HT moyen mensuel: 4.000 €

Délai de paiement clients : 60 jours

Achats moyens HT mensuels : 2.500 €

Délai de paiement fournisseurs : 30 jours

Loyer mensuel : 300 €

Taux de TVA (payable tous les trimestres le 20): 20%

Assurances annuelles (échéance sept): 2.000 €

Emprunt 10.000 € - 7 ans - taux 3,5% : 134,40 €

Cotisations sociales (payable tous les trimestres) 1.000 €



On passe sur Excel...

Merci de remplir une fiche d'évaluation de formation comme ci-dessous

Barème :

1 : des insuffisances – 2 : insatisfaisant – 3 : assez satisfaisant – 4 : très satisfaisant – 5 : excellent

