**Cours Gestion – MCO 2ème Année**

**Titre 1) LA GESTION DES TABLEAUX DE BORD**

**Chapitre A) DEFINITIONS ET OBJECTIFS DU TABLEAU DE BORD**

Le responsable de l’unité commerciale peut être comparé à un capitaine de navire. Il décide du cap à suivre et engage, le cas échéant, des actions correctrices. Le tableau de bord lui fournit des informations indispensables à cette prise de décision

**‘1) Définition**

Le tableau de bord est un ensemble d’indicateurs de pilotage, réalisé et complété périodiquement, par ou à l’intention du (des) responsables de l’unité, afin de guider les décisions et les actions en vue d’atteindre les objectifs de performance.

**2) OBJECTIFS**

L’objectif du tableau de bord diffère selon les responsabilités du manager, il peut par exemple :

* Mesurer les performances commerciales de l’unité ou d’un rayon ou d’un service
* Evaluer qualitativement l’équipe commerciale par des indicateurs sociaux
* Analyser le service achat et approvisionnement
* Mesurer la satisfaction à travers le SAV
* Evaluer la performance du système d’information informatisé
* Mesurer le degré d’avancement du projet
* Etc…

Quelque soit le champ d’investigation du manager, le tableau de bord doit permettre de :

* Mesurer les performances par rapport aux objectifs fixés
* Porter un diagnostic pour identifier les points faibles afin de prendre les mesures correctives nécessaires
* Communiquer les performances
* Motiver les services et assurer un suivi de changement
* Constituer un outil pédagogique permettant de sensibiliser en permanence les responsables aux facteurs clés de l’organisation de service

Ainsi, les tableaux de bord doivent permettre de concilier les différents enjeux de la gestion du management : analyser, agir, anticiper, et être à la fois synthétique pour traiter l’ensemble clés de gestion.

**3) METHODOLOGIE**

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit être trop élevée : il faut prendre en compte le temps de réaction de l’unité pour mesurer l’impact des décisions. L’impact d’une décision promotionnelle sur un rayon est assez rapide, il n’en est pas de même d’une action en lien avec le management des personnes (formation, coaching, style de management…)

Les informations contenues dans chaque tableau concernent le champ d’application du responsable concerné.

Par ailleurs, le tableau de bord d’un niveau hiérarchique inclut une synthèse de tableaux de bord de niveau hiérarchique inférieur selon la méthode du reporting :

**Chapitre B) LES INDICATEURS DU TABLEAU DE BORD**

**1)** **Pilotage et tableaux de bord**

**a) Définitions**

Le pilotage de l’unité commerciale consiste à évaluer sa performance par rapport aux objectifs fixés et à jouer sur des leviers d’action de manière à corriger la trajectoire si elle s’écarte de ce qui a été prévu.

Pour évaluer la performance, on utilise des **indicateurs qui peuvent être :**

* Les axes clé de management de l’UM, (coûts, rentabilité, facteurs humains ou financiers)
* Les indicateurs globaux de l’unité gestion dont le manager doit suivre la performance (par exemple : les rayons).

Ces 2 approches peuvent être totalement combinées.

**Le tableau de bord** présente une sélection d’indicateurs utiles à un manageur pour évaluer la progression de son unité et pour lesquels un objectif a été fixé.

**Les leviers d’action** peuvent être : animation commerciale, action promotionnelle, réimplantation de rayons, décoration du magasin fixation du prix, etc…)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Objectif** | **Réalisé** | **Ecart** |
| Ressources humaines | Objectifs fixés pour la période considérée | Valeur de la période ou cumul depuis le début de l’année ou les 2 | Les écart s’expriment en valeur absolue ou en pourcentage |
| Commercial |  |  |  |
| Financier  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Rayon A | 5 500 | 5 000 | * 500 soit – 9 %
 |
| Rayon B | 6000 | 6600 |  + 600 soit + 10 % |

**b)** **Les qualités d’un tableau de bord**

|  |
| --- |
| **Les qualités d’un tableau de bord** |
| **Simple** | 10 à 15 indicateurs maximum |
| **Pertinent** | Les meilleurs indicateurs possibles, significatifs des objectifs |
| **Synoptique** | Vue d’ensemble des éléments les plus importants |
| **Pédagogique** | Suffisamment clair et illustratif dans sa présentation |
| **A jour** | Détenant des informations faciles et rapides à obtenir ou à calculer |

**c) Les fonctions du tableau de bord**

**Mesure de performance** ; il met en évidence les résultats physiques (quantités vendues, nombre de clients, etc.. ) ou financiers (CA, marge) par rapport aux objectifs.

**Diagnostic** ; il attire l’attention sur les phénomènes anormaux, c'est-à-dire au-delà d’un seuil de tolérance défini pour chaque interlocuteur.

**Dialogue** ; il alimente le dialogue et la négociation des objectifs entre les différents niveaux hiérarchiques.

**Information**; il informe les manageurs sur les performances obtenues par d’autres unités marchandes du même réseau ou par d’autres départements de l’entreprise.

**Pédagogie** ; il pousse les manageurs à développer leur aptitude à la décision et à communiquer avec leurs collaborateurs afin de les motiver.

**d) La pyramide des tableaux de bord**

Le choix des indicateurs doit répondre à une double contrainte :

* Ils doivent faciliter le diagnostic et le pilotage de chaque entité (rayon ou service)
* Ils doivent être cohérents entre eux pour permettre d’agréger les résultats en passant d’un niveau à l’autre

Ainsi, ils facilitent le dialogue entre les responsabilités de ces différents niveaux

**2)** **Les indicateurs du tableau de bord**

**a) Les étapes du choix**

Il s’agit de sélectionner un nombre suffisant d’indicateurs pour avoir une visibilité par parfaite. Les étapes en sont les suivantes :

1. Définir les UC devant faire l’objet d’un tableau de bord
2. Identifier leurs missions, leurs objectifs, leurs moyens, les performances attendues
3. Rechercher les indicateurs possibles
4. Sélectionner les indicateurs significatifs en se centrant sur les axes importants
5. Vérifier la cohérence des indicateurs entre les différends tableaux de bord

**b) La variété des indicateurs**

Il y a 3 variétés d’indicateurs :

1. Les indicateurs d’objectifs qui permettent d’évaluer leur degré d’atteinte
2. Les indicateurs de moyens qui indiquent le degré de consommation des ressources lors de la mise en œuvre des plans d’action
3. Les indicateurs d’actions qui permettent de suivre la réalisation des actions prioritaires définies au niveau de l’unité.

Exemple : lancement d’un nouveau produit destiné à une clientèle haut de gamme.

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateurs** | **Eléments** |
| **Indicateur d’objectif** | Nombre de ventes et taux de réalisation (nombre de personnes ayant passé commande du nouveau produit/nombre de clients invités à la réunion |
| **Indicateur d’action** | Avancement du projet au travers du plan d’action |
| **Indicateur de moyen** | Suivi du budget alloué |

**Les 7 facteurs de performance :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Explications** | **Exemples** |
| Le coût | Dépenses engagées, coût des ressources | Frais de personnel, frais de communication |
| Les quantités | Poids, volume, nombre | Niveau de stock, nombre de rupture de stock, volume de vente. |
| Le gain | Valeur générée par l’activité | Marge réalisée, par rayon, par produit, par vendeur |
| Le temps | Délais constatés | Délais de livraison, de traitement d’une commande |
| La qualité de service | Degré de satisfaction ou de conformité | Taux de satisfaction du client, nombre de réclamations, de retour en SAV, de litiges, de clients perdus |
| Le domaine social | Facteur humain, Gestion des Ressources Humaines | Taux d’absentéisme, salaire moyen, jours de grève, nombre moyen d’heures de formation, pourcentage de la masse salariale affectée à la formation |
| La sécurité | Des biens et des personnes  | Accidents de travail, vols, dégradations, incivilités |

**c) Les 3 catégories d’ indicateurs**

Les indicateurs **commerciaux, sociaux et financiers**

**Les indicateurs commerciaux** sont centrés sur la performance commerciale, la gestion de l’espace de vente et le suivi de la rentabilité

|  |  |
| --- | --- |
| **Le marché** | Chiffre d’affaires, nombre de clients, taux de pénétration dans la zone de chalandise, etc… |
| **L’espace de vente** | Rotation des stocks, linéaire développé, chiffre d’affaire au linéaire, chiffre d’affaire au m2, etc.. |
| **Rentabilité**  | Marge commerciale, taux de marque, marge arrière, démarque inconnue |

Les  **marges arrière**, ou rétrocommissions étaient, en France, des rémunérations ou des remises différées versées par le fournisseur au distributeur qu'il ne pouvait intégrer dans le calcul de ses prix de vente aux consommateurs. Définie par la [loi Galland](https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_Galland) en 1996, cette mesure a été modifiée en 2006 par la loi Dutreil[1](https://fr.wikipedia.org/wiki/Marge_arri%C3%A8re#cite_note-1) renommant ces rémunérations en « autres avantages financiers », bien que le terme marge arrière soit resté dans le langage courant. Elle permit progressivement sur deux ans d'en tenir compte pour le calcul du seuil de revente à perte. En 2008, la [loi Chatel](https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_Chatel) a permis de tenir compte de la totalité de ces rémunérations pour le calcul du seuil de revente à perte.

La **démarque** correspond à l’ensemble des pertes de produits enregistrées par l’entreprise, que ces pertes soient enregistrées régulièrement (démarque connue) ou subies et mises en évidence lors de l’[inventaire](https://fr.wikipedia.org/wiki/Inventaire) (démarque inconnue).

La démarque est une [charge](https://fr.wikipedia.org/wiki/Charge_comptable) pour l’entreprise, généralement exprimée en pourcentage du [chiffre d’affaires](https://fr.wikipedia.org/wiki/Chiffre_d%E2%80%99affaires).

**La démarque connue**

Au sein de la démarque connue, on retrouve :

* La casse déclarée et les produits détruits.
* Les produits périmés et mis au rebut.
* Le vol reconnu.
* La réduction de prix pratiquée en dessous du [prix de revient](https://fr.wikipedia.org/wiki/Prix_de_revient) taxé (TVA et éventuellement autre) pour favoriser l’écoulement d’un produit (fin de série, solde, date courte).
* La démarque financière : erreur de caisse, chèques volés, impayés.

### La démarque inconnue

La démarque inconnue est définie comme :

« La différence entre le stock réel existant à la clôture de l'exercice et le [stock](https://fr.wikipedia.org/wiki/Stock) théorique comptable » Demory et Chevalier-Beaumel (1986)

Au sein de la démarque inconnue, on retrouve :

* Vol clients ou employés (Vol à l'étalage, coulage...)
* Réceptions mal vérifiées
* Erreurs dans la préparation des commandes
* Erreurs de tarage des balances alimentaires
* Confusion dans les références

## Calcul de la démarque totale

Démarque totale = Stock théorique – Stock réel

Démarque totale = CA théorique – CA réalisée

**Les Origines de la démarque inconnue** - Baromètre Centrer for Retail Research (2006)

Les origines de la démarque inconnue (DI) sont diverses :

* Vol clients (49 %)
* Vol employés (31 %)
* Erreurs internes (14 %)
* Erreurs fournisseurs (6 %).

**Taux de DI moyen en Europe** - Baromètre Centrer for Retail Research (2006)

Le taux de DI s’élève à 1,24 % du chiffre d'affaires ce qui équivaut à 29 milliards d'euros.

Rapporté à chaque européen, la démarque inconnue s’élève à 71,23 euros par an.

**Produits Sensibles au vol**

Les cinq produits les plus volés en Europe sont:

* Boissons alcoolisées
* Produits de beauté et de soins de la peau
* Vêtements pour dames
* Parfums
* Lames de rasoir

### Moyens pour lutter contre la démarque

**Moyens pour lutter contre la démarque connue :**

* Rotation scrupuleuse des produits
* Stock limité en réserve

**Moyens pour lutter contre la démarque inconnue dans le commerce de détail**

* Mise en place d’antivol – Vidéosurveillance – Service de sécurité
* Informatisation des points de vente - Étiquetage à la source
* Formation du personnel (surtout les responsabiliser)

Une unité commerciale est avant tout une équipe et les **indicateurs sociaux** sont essentiels au management. Le calcul de certains d’entre eux est d’ailleurs une obligation légale.

|  |  |
| --- | --- |
| **Emploi** | Effectif, recrutement |
| **Rémunération** | Masse salariale, heures supplémentaires, salaire moyen |
| **Climat social** | Absentéisme, turn over |
| **Formation** | Nombre de stages, budget de formation |
| **Sécurité**  | Accidents de travail |
| **Productivité** | Chiffre et résultat par salarié ou Valeur ajoutée/Nombre d’heures travaillées |

**Les indicateurs financiers** sont plus utiles aux actionnaires qu’au manager. Celui-ci doit néanmoins pouvoir en comprendre le sens (*le* *budget, le compte de résultat*, *le bilan, les dépréciations-amortissements, le suivi de trésorerie, la gestion du risque)*

|  |  |
| --- | --- |
| **Compte de résultat** | Valeur Ajoutée, Excédent Brut Exploitation, Capacité Autofinancement, ratios |
| **Le bilan** | Le Fond de Roulement Net Globale, Le Besoin en Fond de Roulement, la Trésorerie Nette, les ratios de structure |
| **La rentabilité**  | Rentabilité économique et financière (1) |
| **Les emprunts** | Emprunts et frais financiers |

### *La rentabilité économique]*

*La rentabilité économique est une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital économique, c'est-à-dire des immobilisations, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie nette.*

**3)** **La présentation des tableaux de bord**

**a)Le tableau de bord numérique**

Un tableau de bord est fourni par un système informatique de l’unité, il est présenté sur un écran d’ordinateur et peut être imprimé. Dans sa forme traditionnelle, c’est un tableau de chiffres :

Un tableau de bord est fourni par un système informatique de l’unité, il est présenté sur un écran d’ordinateur et peut être imprimé. Dans sa forme traditionnelle, c’est un tableau de chiffres :

**Exemple - Exercice**

Ci- après les données du supermarché CASIMAX, les données pour le total alimentation sont les suivantes : Objectif CA annuel 9 480 k€, le réalisé à fin mars est de 2 358 k€, le réalisé d’avril est de 815 k€.

* Si on répartit l’objectif annuel en objectif mensuel, on obtient (9 480/12) x 4= 790 soit un écart pour le mois d’avril de 815 – 790 = + 25 soit un indice 815/790 x 100 = 103,10. L’écart pour le cumul est = 4 x 790 soit 3 160 – (2 358 + 815) = 13
* Le taux de marque est égal à la formule Marge sur prix d’achat ou Marge commerciale/Prix de vente, la marge sur prix d’achat étant égale à Prix de vente – Prix d’achat. Cela indique la part de la marge commerciale dans le prix de vente (elle doit donc être supérieure à 0). Dans l’exemple elle est positive, elle ne respecte pas complètement l’objectif dans le mois (-0, 05) mais reste conforme à l’objectif annuel (à 0,71)
* La démarque inconnue est égale à - 7,7 soit – 0,94 % du Chiffre d’affaires

(-7,7/815)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mois** | **Chiffre d’Affaires** | **Taux de marque nette** | **Démarque inconnue** |
| **Avril**  | **Réalisé** | **Réalisé/objectif** | **Indice** | **Réalisé** | **Réalisé/objectif** | **K euros** | **% de CA** |
| **Total alimentation avril** | 815 | 25 | 103,1 | 21,5 % | - 0,05 | - 7,7 | * 0,94 %
 |
| **Total alimentation cumul fin avril** | 3 173 | 13 | 100,4 | 22,6% |  0,71 | - 40,7 | * 1,28 %
 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Total Non alimentaire avril** | 130 | 0,2 | 100,2 | 23,1 % | - 0,65 | - 4,8 | * 3,69 %
 |
| **Total Non alimentaire cumul fin avril** | 490 | 5 | 101,0 | 23,7% |  0,41 | **- 18,4** | * **3,75 %**
 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Total tous rayons mensuel avril** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Total tous rayons cumul fin avril** |  |  |  |  |  |  |  |

**b)Le tableau de bord graphique**

Certains logiciels spécialisés fournissent à l’écran une interface conviviale et paramétrable, ils présentent les indicateurs sous la forme de graphiques (courbes, histogramme, secteur) ;

**4)** **L’Utilisation des tableaux de bord**

**a)L’analyse du tableau de bord**

Le tableau de bord permet de relever les écarts entre les objectifs et les valeurs constatées. Des seuils d’alerte indiquent au décideur qu’un objectif n’est pas (ou ne sera) pas atteint.

Ce n’est qu’un outil d’alerte. Face à une baisse de performances, il ne donne ni les raisons ni les solutions. Au manageur, avec son équipe, d’analyser les causes et trouver les variables d’action pertinentes pour remédier aux écarts.

Ce qui importe, c’est d’aller rapidement à l’essentiel et de se mobiliser sur les seuls écarts significatifs.

ANALYSE DU TABLEAU DE BORD

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Les causes sont elles … | Externes | Marché, concurrence, conjoncture, réglementation |
|  | Internes | Ruptures des stocks, défaillances techniques |
|  |  |  |
| Les dérives défavorables sont elles.. | Rattrapables | Les mesures déjà prises ou à prendre conduiront à récupérer le manque à gagner considéré  |
|  | Irratrapables | L’écart reste acquis et ne pourra pas être compensé |
|  |  |  |
| Les écarts favorables sont ils .. | Reproductibles | La tendance va se poursuivre, il convient donc de l’exploiter au maximum et de saisir toutes les opportunités |
|  | Exceptionnels | Il est vraisemblable qu’on ne retrouvera plus ces conditions, toutefois des leçons peuvent sans doute être tirées pour le futur |

**b)La correction de trajectoire**

 La décision se structure autour de 4 axes :

* analyser les écarts importants et leurs causes ;
* évaluer les perspectives pour les prochaines périodes et par rapport à l’objectif de fin d’année ;
* décider des mesures immédiates et reporter celles qui demandent réflexion ;
* faire des suggestions sur des actions à mener dans les domaines ou à des niveaux qui dépassent le manageur concerné

|  |  |
| --- | --- |
| Domaine | Exemples de variables |
| Mercatique | Promotion commerciale, communication commerciale, animation commerciale, marchandisage, choix de l’assortiment, information sur le lieu de vente (ILV), publicité sur le lieu de vente (PLV), niveau des prix,.. |
| Client | Fidélisation du client, satisfaction du client.. |
| Logistique | Gestion des stocks rupture de stock, disponibilité, délai de livraison.. |
| Organisation | Organisation de l’équipe, motivation des équipes, compétence des équipiers |
| Management | Animation de l’équipe, motivation des équipes, compétences des équipiers |
| Gestion | Coût des ressources engagées, coût d’achat des marchandises |
| Sécurité | Démarque inconnue |

Le tableau de bord permet ensuite de suivre si les actions entreprises permettent de corriger la tendance observée.

**5)** **Les principaux indicateurs de performance**

**a)L’analyse du tableau de bord**

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateurs** | **Formule de calcul** |
| **Le Chiffre d’affaire**  | Quantité x Prix unitaire  |
| **Le Chiffre d’affaire par commande** | Chiffre d’affaires/Nombre de commandes |
| **Taux d’évolution du Chiffre d’affaires** | CA n - CA n-1 x 100 CA n-1 |
| **Taux de contribution du CA d’un rayon dans le CA****Magasin** |  CA du rayon x 100 CA du magasin |
| **Taux d’écart par rapport à l’objectif** | réalisé - budgété budgété |
| **Taux de réalisation de l’objectif** | réalisé x 100 budgété |
| **Durée moyenne du crédit client** | Créances clients TTC x 360Ventes TTC |
| **Durée moyenne du crédit fournisseur** | Encours fournisseurs TTC x 360Achats TTC |
| **Marge Commerciale (ou marge sur coût d’achat)** | Prix de vente HT (PVHT) – Prix d’achat (PAHT) ouCA – ( Stock initial + Achats – Stock final) |
| **Le taux de marque** | Marge commerciale / Prix de vente |
| **Le taux de marge** | Marge commerciale / Coût d’achat |
| **Le taux de rupture** | Demande exprimée par la clientèle/demande satisfaite |
| **Le taux de démarque** | (Stock théorique – Stock réel) / Chiffre d’affaire  |
| **La rotation de stock** | Achat de marchandises vendues (en volume ou en valeur)/Stock moyen (en volume ou en valeur)Stock moyen = (Stock initial + Stock final)/2 |
| **Le taux de transformation (T.T)** | Nombre de clients acheteurs/Nombre de clients entrés dans l’unité marchande |
|  |  |
| **Indicateurs** | **Formule de calcul** |
| **L’indice de vente (I.V)** | Nombre moyen d’articles par client ou par tickets |
| **L’efficacité commerciale** | Exemple : nombre de clients servis à l’heure |
| **Panier moyen** | Chiffre d’affaire du rayon (ou de l’unité)/nombre de ventes ou tickets de caisse |
| **Productivité commerciale** | Chiffre d’affaire réalisé par employé et par période (heure**)** |
| **Taux de réclamations** | Nombre de réclamations/nombre de ventes |
| **Marge sur Coût Variable (M .C.V)** | Chiffre d’Affaires – Charge Variables (indique le niveau de contribution d’un produit ou d’un rayon à la couverture des charges du magasin et donc de la rentabilité) |

**6)** **Les autres indicateurs de performance et d’évaluation**

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateurs de la Performance commerciale** | **Indicateurs Monétaires** |
|  | * Chiffre d’affaires net (total, par famille de produits, par clients, par secteur)
* Marge (totale, par famille de produits, par clients, par secteur)
* Résultat (total, par famille de produits)
* Nouveaux produits : Chiffre d’affaires total, par client, par secteur
* Taux de remise
* Délais de règlements consentis
* Rotation des stocks produits finis
* Stocks produits finis et obsolètes
* Parts de marché (totale, par famille, par secteur), croissance du marché
* Chiffre d’affaires/m2

Etc… |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateurs de performance commerciale** | **Indicateurs Physiques** |
|  | * Quantités vendues totales (tonnage ou unités) par secteur , par produit
* Nouveaux clients
* Commandes, carnet de commandes
* Clients n’ayant pas commandés depuis x temps
* Taux de rupture/Clients
* Nombre de réclamations reçues et traitées
* Client/Jour

Etc… |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateurs de la Fonction achat** | **Indicateurs Monétaires** |
|  | * Montant annuel des achats
* Montant moyen d’achat par commande
* Nombre de commandes traitées par chaque collaborateur
* Taux de remise obtenu par chaque collaborateur
* Conditions de paiement négociées

Etc… |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateurs de la Fonction achats** | **Indicateurs Physiques** |
|  | * Nombre de références commandées
* Nombre de négociations
* Nombre de commandes
* Nombre de commandes d’un montant inférieur à x euros
* Nombre de commandes passés en urgence
* Nombre de compte fournisseurs, nombre de fournisseur en activité
* Nouveaux fournisseurs
* Délais moyens des livraisons

Etc… |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateurs de la Fonction logistiques (stocks..)** | **Indicateurs Monétaires** |
|  | * Valeur totale des stocks
* Analyse ABC des stocks
* Taux de rotation des stocks
* Ecart sur inventaire

Etc… |
| **Indicateurs de la Fonction logistiques (stocks..)** | **Indicateurs Physiques** |
|  | * Surface de stockage utilisé (unités de stocks/m2)
* Nombre de ruptures de stocks
* Taux de rotation des stocks
* Nombre de litige transport, de litiges livraison

Etc… |

## Calcul de l'analyse ABC

Exemple applicable à la gestion de stock :

1. "**Classe A"** : les produits de cette classe représentent généralement 80 % de la valeur totale de stock et 20 % du nombre total d'articles. C'est sur ce point que la méthode de classification ABC est l'héritière du principe de Pareto;
2. "**Classe B"** : les articles représentent généralement 15 % de la valeur totale de stock et 30 % du nombre total d'articles;
3. "**Classe C** " : les articles représentent généralement 5 % de la valeur totale de stock et 50 % du nombre total d'articles.

On peut donc faire 3 conclusions :

1. La classe A doit être suivie avec un maximum d'attention et de rigueur car c'est elle qui fait vivre l'"entreprise".
2. La classe B doit être suivie avec une certaine préoccupation car elle représente les produits stars soit en phase de maturation soit en phase de déclin. Il faut donc clarifier les produits de cette classe afin d'adopter la bonne solution.
3. La classe C doit être suivie du coin de l’œil car elle représente les produits en phase de lancement ou en déclin. Pour les produits en phase de lancement, il faut tenter d'assurer leur maturation.

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateurs du Domaine social** | **Indicateurs Monétaires** |
| **²²** | * Chiffre d’affaires par salarié (chiffre d’affaires/Effectif)
* Masse salariale : ensemble des salaires et des charges patronales
* Coût moyen de la masse salariale : Masse salariale/Effectif
* Poids de masse salariale par rapport aux charges globales = Charges salariales x 100

 total des charges* Poids des dépenses de formation dans le CA

Dépenses de formation x 100 Chiffre d’affaires* Niveau de salaire : en % de CA, en % des coûts de l’entreprise
* Augmentation de salaires (par catégorie, salaire de base, mérite)
* Effectif total/Effectif du service de la DRH
* Montant moyen de la participation par salarié bénéficiaire

Etc… |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateurs du Domaine social..)** | **Indicateurs Physiques** |
|  | * Effectif total/Effectif du service de la DRH
* Nombre de personnes recrutés
* Nombre de stagiaires (total, % des effectifs)
* Budget de formation
* Nombre de candidatures spontanées
* Effectif par catégorie, par ancienneté, par sexe, par âge
* Effectif internes, externes gérés
* Nombre de départs regrettés
* Turn over (Nbre de départ + Nbre d’arrivées)/2

 Effectif total* Délai moyen de recrutement
* Age moyen par catégorie
* Nombre de promotions internes
* % de postes pourvus par l’intérieur
* % de postes ayant un successeur identifié et prêt
* Nombre d’annonces nécessaires pour pourvoir un poste
* Nombre de licenciement
* Nombre d’accident de travail
* Nombre moyen de jours d’absence par employé (nombre total/Effectif)

Etc… |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateurs du Service Après vente (SAV)** | **Indicateurs Monétaires** |
|  | * Chiffre d’affaires du service
* Marge et résultat (sur ventes de pièces détachés)
* Taux de rotation des stocks
* Ecarts tarifs – Prix pratiqués
* Délais de règlement consentis

Etc… |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateurs du Service Après vente (SAV)** | **Indicateurs physiques** |
|  | * Nombre de clients
* % de réparations dans le chiffre d’affaires
* Nombre de réparations sous garantie, hors garantie
* Nombre de réparations par types de produits
* Nombre de produits défectueux, incomplets
* Quantités de pièces détachées vendues
* Niveau des stocks

Etc… |

**Titre 2 – La Gestion de l’Unité Commerciale**

 **« *un lieu marchand*, *visible* et *accessible à la clientèle***

**Chapitre A : La notion d’unité Commerciale**

***Préambule :* La notion d’Unité Commerciale(U.C) : 3 concepts**

* **Le concept d'organisation**
Une organisation est un groupement humain et structuré. Certaines organisations sont importantes en taille et complexe, elles comprennent de multiples sociétés elles mêmes divisées en unité.
D'autres organisations sont constituées d'une seule unité.
* **Le concept d'unité**
Une unité est une équipe managée par un responsable, qui a la charge d’organiser le travail de l’équipe, de l’animer, de la stimuler et de la motiver afin d’atteindre les objectifs fixés.
* **Le concept d'unité commerciale**
Une unité commerciale est un lieu physique ou virtuel ou le client est mit au contact d'une offre de produit ou de service. En l'absence d'espace, donc de contact, on ne parle plus d'UC, mais d'équipe commerciale.

**1 Définition de l’U.C**

L’UC est un lieu **physique** ou **virtuel** (internet) permettant à un consommateur d’accéder à une offre de produits ou services.

La notion de visibilité et d’accessibilité (lieu physique/Virtuel) est essentielle

La notion d’**Adéquation** entre l’offre et les besoins de la clientèle est primordiale

* L’U.C s’intègre dans un **espace,** **V*isible,***  ***Accessible et Marchand***
* Cette espace de contact au **client** est animé par une **équipe**

**2/Les principaux types d’UC**

**a) Définition**

L’U.C se compose toujours :

* d’un espace de contact au client
* d’une équipe pour l’animer

En l’absence de cette espace, on ne parle plus d’UC mais **d’équipe commerciale**

Ces 2 formes peuvent se combiner en fonction de la typologie et le non proximité des clients (équipes itinérantes) :

**b)Typologie des UC :**

* Le point de vente**: espace physique de vente de produits (marchandises)**
* L’agence commerciale **espace physique de vente de services**
* Le site marchand**: un espace virtuel de vente de produits et de services**

Suivant cette typologie **les composants et les caractéristiques** varient

* Le point de vente**: espace physique de vente de produits (marchandises)**

Espace destiné à la vente –lieu de rencontre avec la clientèle (attractif)

Composants : (clientèle + personnel chargé de l’ approvisionnement + zone de stockage)

Equipe variable suivant la taille

* L’agence commerciale **espace physique de vente de services**

Espace d’accueil au client –lieu d’information au client et de rencontre avec la clientèle (attractif)

Composants  (clientèle + commerciaux + personnel chargé da maintenance)

Equipe pour animer l’agence

* **L**e site marchand**: un espace virtuel de vente de produits et de services**

Site Marchand –l espace ouvert sur le Web

Composants  (clientèle + managers , l’informatique/logistique souvent sous traitée**)**

**3 Composition des UC**

***Accessibilité :***

Compte tenu de la dispersion géographique de la clientèle , l’UC peut mettre en place

Un réseau (multiplication des points de vente ou de service) , celui-ci peut intégrer des partenaires pour mettre à disposition l’offre

**V*isibilité :***

Externe En raison de sa dispersion, ce réseau doit pouvoir identifié (enseigne, aménagement, décoration), l’offre doit être standardisé et homogène

Interne l’organisation de travail, tout comme les domaines de gestion, logistiques ou stratégiques ont communes.

**Chapitre B/ Le réseau d’Unité Commerciale**

**1/ Définition d’un réseau d’Unité Commerciale**

Compte tenu de la dispersion géographique de la clientèle , l’U.C peut mettre en place Un réseau (multiplication des points de vente ou de service) , celui-ci peut intégrer des partenaires pour mettre à disposition l’offre (**notion d’accessibilité)**

Selon la nature du bien ou du service , le réseau peut :

* Soit contacter directement les prospects et clients
* Soit les attirer vers des lieux de mise à disposition de l’offre du réseau

**2/ Les composants d’un réseau d’Unité Commerciale**

1. **La notion d’homogénéité de l’offre de biens et de services, et de l’organisation commune**

En raison de sa dispersion, ce réseau doit pouvoir identifié (enseigne, aménagement, décoration), l’offre doit être standardisé et homogène (Notion de visibilité Externe)

De même, l’organisation de travail, tout comme les domaines de gestion, logistiques ou stratégiques sont communes.

**3/ Les partenaires de l’Unité Commerciale**

Dans le cadre de son activité (commerciale) l’UC, entretient nécessairement des échanges (marchands et/ou non marchands) avec des ces partenaires :

L’unité commerciale (UC) est vivante et à ce titre communique avec de nombreux partenaires
**L’objectif du responsable à savoir, le Manager, garant du bon fonctionnement de l’UC, étant de maintenir des relations durables auprès des :**

**1/ Fournisseurs**
Les fournisseurs sont des personnes très importantes pour l’UC car ce sont elles qui vont apporter à l’UC les biens ou prestations nécessaires pour qu’elle puisse fonctionner (machines, matières premières, entretien, maintenance, etc.).

* l**’objectif** étant de maintenir la régularité , la conformité des produits et des conditions de prix assurant la rentabilité. Le respect des conditions et des délais de règlements est essentiel pour garantir cet équilibre.

**2/ L’Etat et autres organismes attachés**
L’Etat est un partenaire crucial de l’UC. L’Etat ou les collectivités locales peut ainsi aider l’UC à s’implanter ou à obtenir des subventions et des aides.
L’Etat ou les organismes associés récolte également les diverses cotisations, impôts et taxes que l’UC lui verse.

* l**’objectif**  étant d’appliquer et de respecter les procédures, et les échéances, en terme de règlement (cotisations, taxes, amendes..) et de déclaration (personnel, URSSAF.

**3/ Les Actionnaires de l’UC**
Les actionnaires de l’UC sont les personnes qui ont investi leurs fonds dans l’UC. Ces personnes peuvent être aussi bien des personnes physiques que des personnes morales (entreprises).
Les actionnaires définissent les grandes lignes stratégiques de l’UC et confient la mise en œuvre de celles-ci ainsi que la gestion quotidienne au(x) dirigeant(s) de l’UC.
Dans certains cas, les actionnaires et les dirigeants peuvent être les mêmes personnes.
Les actionnaires souhaitent retirer un certain rendement de leur investissement. Ce rendement leur est apporté au travers de deux moyens :
– Les dividendes qui correspondent à une partie du résultat annuel de l’UC qui est distribué aux actionnaires ;
– La revente de l’UC qui leur permettra de dégager éventuellement une plus-value par rapport à leur investissement de départ.

* l**’objectif**  étant de respecter le plan stratégique, d’appliquer la transparence, la fluidité des informations et de garantir le résultat de façon à assurer le versement de dividendes.

**4/ Les organismes bancaires**Les banques assurent une partie importante du financement des UC. Les banques peuvent ainsi accorder des emprunts à l’UC afin que celle-ci puisse réaliser ses projets (construction d’une nouvelle unité de vente, construction d’une nouvelle installation, acquisition d’une nouvelle machine, etc.).

Les banques demandent à se faire rémunérer pour les emprunts qu’elles accordent. Cette rémunération s’appelle les intérêts. Ceux-ci peuvent être fixes ou variables. Nous y reviendrons dans une leçon ultérieure.

Les banques peuvent demander à l’UC des garanties pour l’emprunt qu’elle lui accorde. Ces garanties peuvent prendre diverses formes (hypothèque sur les biens immobiliers détenus par l’entreprise, interdiction de vendre certains actifs sans en avertir la banque, etc.).

* l**’objectif**  étant de respecter les encours, le remboursement des emprunts, et la transparence des comptes et du résultat d’exploitation.

**5/ Les salariés**
Pour fonctionner, toute UC a besoin de main-d’œuvre. Le personnel de contact est un élément clé dans l’acte de vente et de fidélisation Celle-ci participe directement au développement et à l’image de l’UC. Les salariés doivent être correctement formés afin de pouvoir remplir correctement leurs taches. Les salariés peuvent également être motivés par diverses actions notamment liées à leur rémunération (bonus, primes, etc.). l

Le personnel de contact est un élément clé dans l’acte de vente et de fidélisation.

* l**’objectif**  est de mettre en place un management et une politique R.H sonpour maintenir le degré de motivation (condition et aménagement du temps de travail, politique salariales, mix rémunération, besoin e formation,…) et de garantir ainsi la qualité de service et de rentabilité.

**6/ Les clients**Les clients sont les personnes auxquelles l’UC va vendre ses produits ou ses services.
Les clients peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales suivant le type de bien ou service vendu par l’entreprise, l’Etat, des associations, etc…

Cette différence dans la typologie des clients nécessite de la part de l’UC une adaptation de sa communication.
Afin de développer sa clientèle, l’UC doit répondre aux besoins de celle-ci et leur assurer un service de qualité tant dans la vente que dans l’après-vente.

* l**’objectif** étant de développer la clientèle en restant en adéquation avec ses besoins (nature du produit et prix), et de pérenniser cette relation (fidélisation). L’UC doit veiller également au respect des délais de paiement pour maintenir son équilibre financier au regard de son cycle d’exploitation.

**4/ Les particularités des réseaux d’UC**

Lorsqu’elles sont organisées en réseau, les unités commerciales sont pilotées de façon plus ou mois directive appelée : **tête de réseau**

**a)Les types d’unités commerciales**

* **Les réseaux intégrés**

Les réseaux intégrés sont constitués de plusieurs unités commerciales appartenant à un même groupe. Elles sont donc liées par un lien capitalistique entre elles ou avec la maison-mère. Dans ce cas, la maison-mère du groupe a un rôle majeur dans l’organisation du réseau en définissant des procédures et des règles de fonctionnement communes aux différentes UC afin que l’ensemble forme un tout

* **Les réseaux associés les groupements d’achats**

Les réseaux associés sont constitués d’unités commerciales indépendantes juridiquement. Deux types de réseaux peuvent être distingués au sein des réseaux associés :
– Les groupements d’achats : les UC sont regroupées sous une seule et même enseigne qui met à leur disposition toute sa
force logistique, commerciale, financière, etc.

* **Les réseaux contractuels**

– Les réseaux contractuels : les UC sont regroupées autour d’une UC centrale dans le cadre d’un contrat. C’est le cas notamment des franchises, l’UC centrale étant le franchiseur et les UC étant les franchisés.

* **Les réseaux mixtes**

-Dans certains réseaux intégrés, des magasins sont détenus en propres, d’autres sont reliés au réseau par un contrat de franchise par exemple

**5) L’incidence de l’organisation en réseau**

**L a tête de réseau peut se substituer à l’UC, dans les tâches suivantes :**

* Mise en place d’une logistique de l’approvisionnement de l’UC (centralisation des achats, référencement des fournisseurs et des produits)
* Mise en place d’une logistique d’approvisionnement et de stockage
* Réalisation de campagne de publicité et de promotion
* Financement de l’UC
* Formation aux méthodes de ventes et gestion

Dans ce cas l’autonomie de l’UC est alors réduite, ses partenaires moins nombreux. En contrepartie, elle est soumise à des devoirs à l’égard du réseau :

* Paiement des droits d’entrée ou de redevance
* Respect des méthodes de vente et des normes de gestion +reporting
* Obligation de s’’approvisionner auprès des fournisseurs désignés
* Agencement normalisé et composition imposée de l’assortiment du magasin, etc..

**Chapitre C) La Gestion courante de l’Unité Commerciale**

L’activité de l’UC avec ses partenaires se traduit par des flux économiques.

On appelle **flux économique** desdéplacements d’information, de biens, de services, de moyens de paiement entre l’UM et ses partenaires (flux externe) ainsi qu’au sein même de l’UM (flux interne.)

1. **/ Les types de flux économiques**

Deux types de flux économiques peuvent être distingués au niveau d’une UC :

– Les flux réels ou physiques : qui correspondent à des ventes ou des achats de biens ou de services.

– Les flux monétaires ou financiers : qui représentent la contrepartie monétaire des flux réels.

A chaque flux réel est attaché un flux monétaire. A titre d’exemple, la livraison d’un bien à un client a pour contrepartie le paiement du prix à l’UC par ce client. La livraison d’un bien par un fournisseur a pour contrepartie le paiement du prix au fournisseur par l’UC.

Exemple : *la vente de marchandise à un client est un flux réel* *(sortie de marchandise) et un flux monétaire (encaissement de la vente).*

Les flux monétaires peuvent être envisagés du point de vue client et du point de vue fournisseur.

**2/Les modalités de paiement**

Les flux monétaires relatifs à une même opération peuvent être réalisés :

* **Au comptant** : le flux financier se réalise en même temps que le flux réel
* **A crédit** : les flux financiers sont décalés dans le temps par rapport au flux réel

Une créance est le droit de recevoir une certaine somme à une échéance donnée

Une dette est l’obligation de payer une certaine somme à une échéance donnée

L’activité de l’UM est étudié sous la forme d’opération avec ses différents partenaires (clients, fournisseurs, personnel, banques,…)



L’UC effectue avec des partenaires des opérations qui se traduisent en transferts de bien ou de monnaie entre eux.
Le terme « flux » est utilisé pour évoquer cette expression de mouvement, d’échanges



 la notion d’emploi et de ressource
Une opération d’échanges donne toujours naissance, dans la comptabilité de l’UC, à 2 flux de sens réciproque : un flux d’origine et un flux de destination
Le flux d’origine se traduit par une ressource et le flux de destination par un emploi

l’équilibre emplois / ressources
Le total ressources doit toujours être égal au total emplois (principe de la partie double)
*Ex :Bricolex vend pour client x 1 750 € de marchandises dont 1 000 € sont réglés par chèque dès la livraison et le solde à un mois (créance client x)*



La comptabilité a pour objet d’enregistrer les flux quantitatifs de l’UC
Par convention on porte à :



*Ex :Bricolex règle la facture de 700 € pour une annonce publicitaire*



Si les flux entraînent dans la comptabilité de chacun des partenaires un enregistrement comptable de valeur équivalente, ils s’effectuent en sens inverse.
 *Ex : Vente de 1 000€ de marchandise cher Bricolex entraîne l’enregistrement d’un achat de 1 000€ cher le client x et son paiement (ressource)*



*EX: Le fournisseur Bricolex, quant à lui effectuera l’enregistrement d’une vente de 1 000 € (ressource) et son règlement (emploi)*



 Flux réels et Flux monétaire



\*

 Les Flux Internes et Flux Externes
Les flux externe portent sur des biens et services (vente, achat), sur des prestations financière (services financière) ou sur des prestations publique (impôts et taxes)
*Ex :Bricolex a emprunté 10 000€ à la banque CL pour réaménager sa vitrine*



Les flux internes sont moins fréquents que le flux externes, ils sont constitués des transferts de matières premières et de produits semi-finis entre ateliers, des transfert de fonds du magasin au siège social. Ils serviront de base au calcul du cout d’achat ou de production, au calcul des prix de revient des produits.

Flux entrants et Flux sortant



**3/La trésorerie**

Elle est le résultat des flux monétaires (encaissements/décaissements) d’une période. La trésorerie de l’unité commerciale est l’ensemble des sommes disponibles sur ses comptes courants bancaires ou postaux.

**Trésorerie à une date donnée (solde**) =

Trésorerie début de période + Encaissements de la période - Décaissements de la période

La gestion de trésorerie représente l’une des priorités pour le manager, il a le souci d’en assurer l’équilibre. La situation de trésorerie négative ne peut se concevoir que de façon ponctuelle, faute de quoi les engagements financiers ne peuvent être honorés et la continuité de l’exploitation est remise en cause.

**4 /Le classement des opérations de l’unité marchande**

On distingue 3 types d’opération :

1. **Les opérations d’exploitation**

Elles constituent les activités courantes de l’UC

* achats de biens et services
* ventes de biens et/ou services
* rémunération de salariés
* paiements des organismes sociaux, de la TVA à l’état
1. **Les opérations d’investissement**

Elles consistent en l’acquisition de moyens durables indispensables à l’activité commerciale et au développement de l’unité.

* acquisition de terrains
* construction ou acquisition de bâtiment
* achats d’équipements de matériel, informatique ou mobilier
1. **Les opérations de financement**

Elles permettent l’obtention des ressources nécessaires aux opérations d’investissement :

* emprunts bancaires
* apports des associés

**Chapitre D/ Le Cycle d’Exploitation et le Besoin en Fond de Roulement (BFR)**

Le cycle d’exploitation comprend les opérations courantes d’exploitation qui interviennent de façon répétitive (cyclique) dans l’UC.

**1/ Les étapes du cycle d’exploitation**

L’approvisionnement, le stockage, la vente sont les opérations essentielles du cycle d’exploitation

Elles entrainent des **encaissements à** partir des ventes au comptant et des règlements des créances par les clients et des **décaissements** (paiement des dettes fournisseurs, rémunération des salariés, paiement des charges sociales et toutes les dépenses liées aux opérations d’exploitation).

**2/ La durée du cycle d’exploitation**

La durée du cycle d’exploitation est la période qui s’écoule entre l’achat de marchandises, de fournitures ou de services et l’encaissement des recettes qui résultent de la vente de marchandise ou de services.

**3/ La représentation du cycle d’exploitation**

**4/ L’influence du cycle d’exploitation sur la trésorerie : le besoin en fond de roulement**

Le cycle d’exploitation peut entrainer les besoin de financement ou des ressources de financements.

Le calcul du BFR = durée de stockage + délai clients - délai fournisseur.

**5/ Les principes de gestion de la trésorerie d’exploitation**

L’objectif du dirigeant c’est de prévenir de façon continue une trésorerie positive ; cet objectif sera atteint grâce aux actions suivantes :

En limitant la durée du stockage, tout en ayant le souci d’éviter la rupture.

En négociant des conditions d’achat et de paiement favorable avec les fournisseurs tout en faisant attention à ce que la qualité et le délai de livraison soient respectés.

En négociant des conditions de règlement au près des clients à des conditions avantageuse, le délai et les avances.

En France le délai de règlements est fixé à 60 jours ou 45 jours à titre dérogatoire.

**Chapitre E) La Facturation**

Une facture est un document légal attestant de la vente et réclamant le prix aux clients. Pour le vendeur c’est le point de départ de la dette du client et c’est l’origine de l’enregistrement des ventes et du calcul du CA.

Pour le client elle permet de justifier de son achat auprès de son assurance et du S.A.V (Service Après-Vente). Pour les entreprises elle permet la déductibilité au regard de l’impôt et la TVA.

* 1. **Les règles de présentation de la facture**

La facture est un document édité en plusieurs exemplaires. L’original obligatoire pour le client et un exemplaire pour la comptabilité du vendeur. La facture peut être accompagnée par d’autres documents : le bon de livraison et le bon de garantie.

Les mentions générales obligatoires pour toutes les factures sont les suivantes :

* La date d’émission de la facture,
* La numérotation chronologique d’une facture,
* La date de la vente ou de la prestation de service,
* Identité de l’acheteur ou du vendeur,
* Le numéro individuel d’identification de la TVA,
* Numéro de TVA intracommunautaire,
* Le prix unitaire,
* Le taux de TVA
* Les éventuelles réductions de prix (R.R.R),
* La somme Hors Taxe,
* La somme TTC,
* Mode et délai de règlement
	1. **Le Calcul de la TVA**

La Taxe sur Valeur Ajouté est une taxe qui s’ajoute au prix de vente. On applique un taux de TVA au net à payer Hors Taxe. Il existe 4 taux :

* Taux normal 20%
* Taux intermédiaire 10%
* Taux réduit 5,5%
* Taux particulier 2,1%

Lors d’une vente l’entreprise encaisse la TVA versé par son client mais cette taxe ne lui appartient pas elle doit le reverser au Trésor on l’appelle la TVA collectée. A l’inverse lors de l’achat des produits l’entreprise a déjà réglé la TVA à son fournisseur, cette somme vient diminuer le montant versé à l’État elle s’appelle la TVA déductible. Au total l’entreprise reverse au trésor le montant de la TVA collecté moins la TVA Déductible.

Le prix à annoncer au client peut être différent, pour un client entreprise le prix est annoncer Hors Taxe car le professionnel peut déduire la TVA et ne la supporte pas. Pour un particulier et un client d’administration le prix annoncé est TTC car ils ne peuvent déduire la TVA et la supporte intégralement.

**3) Les réductions commerciales**

Le rabais est une réduction de prix accordé exceptionnellement pour tenir compte d’un défaut de qualité ou de la non-conformité de la livraison. La remise ou la ristourne et une réduction accordée pour tenir compte de la taille de la commande ou de son statut. On appelle le Net commerciale le montant dû après rabais et remise.

**3)) Les réductions financières**

L’escompte de règlement est une réduction lorsque que le client règle avant le terme normal, il ce calcul sur le net commercial en appliquant un taux d’escompte. Le net financier = net commercial – escompte.

**4) Les Frais de transport**

Il existe 3 façons de prendre en compte le port d’une vente ou d’une livraison :

* Le port forfaitaire : prestation de service effectué par le fournisseur qui va le facturer pour une somme forfaitaire.
* Le débours : le port est effectué par un transporteur qui a été payé par le fournisseur qui le répercute à son client pour le même montant.
* Le franco de port : Le port ne figure pas sur la facture (port gratuit)

**5) L’acompte**

L’acompte est un versement effectué par le client lors de la commande lorsqu’il y a lancement d’une fabrication pour le client ou la nécessité de réserver.

**6) Les avoirs**

Une facture avoir est la régularisation d’une vente il y a deux types d’avoir :

* La réduction hors facture : c’est une réduction accordée périodiquement pour tenir compte de l’importance du volume d’achat du client.
* Retour de marchandise : Lorsqu’un client retourne des marchandises on établit une facture rectificative (l’avoir) qui doit refléter la facture initial

**Titre 3) La Gestion des Stocks**

**Chapitre A) Le Suivi des Stocks**

Les stocks sont nécessaires pour :

* Pour présenter un assortiment attractif
* Lorsque les produits sont soumis à forte saisonnalité
* Pour faire face à l’augmentation des ventes lors d’une opération de promotion
* Pour obtenir de meilleurs tarifs lors de commandes importantes

Néanmoins la gestion des stocks engendrent des limites et des contraintes :

1. Pour les produits périssables
2. Des frais supplémentaires

En conséquence le gestionnaire de stocks doit avoir 2 objectifs :

* Eviter la rupture de stock
* Limiter les quantités en stocks pour éviter les coûts de stockage trop élevés

**Chapitre B) Le Suivi des Stocks**

Le calcul des niveaux de stocks peut se faire à partir d’une fiche de stock.

On peut déterminer plusieurs niveaux de stocks :

1. **Stock Final =** Stock Initial + Entrée en Stock (livraison) – Sorties
2. **Stock de Sécurité**, c’est le niveau de stock détenu en permanence pour faire face aux retards de livraison éventuels et pour répondre à l’accélération des ventes pendant le délai de réapprovisionnement.
3. **Le point de commande (ou stock d’alerte ou critique)** ; il représente le niveau de stock de déclenchement des commandes.

Il se calcule de la façon suivante :

Le point de commande = Stock de Sécurité + Ventes pendant le délai d’approvisionnement

1. **L a rupture de stock ,** il se caractérise par un niveau de stock égal à zéro

***Représentation graphique du niveau des stocks ( voir exercice)***

***\**Chapitre C) La Gestion Economique des Stocks**

On distingue 3 catégories de coûts de stockage :

* Les coûts liés à l’acquisition des marchandises (coût de passation)
* Les coûts liés à la possession des stocks (coût de possession)
* Les coûts liés à la rupture de stock

1. Les coûts de passation des commandes

Ils comprennent les frais suivants :

* Salaires et charges du personnel en charge des achats
* Frais de réception et de contrôle des produits livrés
* Frais liés à la gestion informatique des stocks
* Frais de fonctionnement des services d’approvisionnement (loyer, chauffage, éclairage, etc..)

Ces frais augmentent proportionnellement au nombre de commandes

1. Les coûts de possession des stocks
* Salaires et charges du personnel de magasinage
* Des frais liés aux locaux
* Frais de fonctionnement des réserves (loyer, chauffage, éclairage, entretien..)

Le cout de possession est fonction de la valeur du stock moyen

1. Les coûts liés à la rupture de stock

Les coûts de la rupture se traduisent par un manque à gagner à cause des ventes manquées et par un risque de perte de fidélité des clients

**Chapitre D)** Les Indicateurs de Gestion des stocks

On distingue plusieurs indicateurs de gestion des stocks :

1. **Le Stock Moyen** =Stock Initial + Final

Le stock moyen correspond au niveau des stocks possédés en moyenne sur une période déterminée

***Voir Exercice***

1. **La Rotation des Stocks** =Quantités vendues pendant une période

Stock Moyen en nombre d’articles

La rotation des stocks représente le nombre de fois qu’un stock est renouvelé en moyenne sur une période

1. **La Durée Moyenne de Stockage :**

Stock Moyen en nombre d’article x Durée de la période (360 jours ou 12 mois)

Quantités vendues pendant une période

Ou

Durée de la période (360 jours ou 12 mois)

Rotation des Stocks

la durée moyenne de stockage indique le nombre de jours ou de mois pendant lequel un produit reste en stock. Cet indicateur est encore appelé couverture de stock. Il indique alors le nombre de jours de ventes que couvre le stock avant d’être en rupture.

***Exercice d’application : Un magasin vend 360 pantalons par an, le stock moyen est de 120 Pantalons, calculer la rotation des stocks et la durée moyenne de stockage***

***Rotation des Stocks = 360 = 3***

 ***120***

***Durée Moyenne de Stockage (en mois) = 120 x 12 mois = 4 mois***

 ***360***

***Durée Moyenne de Stockage (en mois) = 12 mois = 4 mois***

 ***3***

1. **La Détermination optimale de commande**

Le nombre optimal de commandes à réaliser sur une période est celui qui entraîne les coûts de stockage les plus bas (voir exercice d’application et la représentation graphique)

1. **La Valorisation des stocks**

**Le CUMP et le PEPS**

**Titre 4- La Fixation des Prix**

Trouver le bon prix de vente pour un bien ou un service et une tâche difficile, car il faut à la fois ne pas dépasser les coûts de revient, situé son entreprise face à la concurrence et tenir compte des attentes des clients.

**1/ L’influence du coût :**

**a)Les éléments du prix de vente :**

Le prix de vente facturé au client comprend le prix d’achat, les frais de distribution, la marge et la TVA. La différence entre le prix de vente et le coût s’appelle la marge Net.

La marge Brut ou Marge Commercial ou encore marge sur coût d’achat, cette marge correspond à la différence entre les ventes H.T et le coût d’achat H.T des marchandises vendues.

Marge commerciale = Prix de vente HT – Prix d’achat HT

Le taux de marque = Marge commerciale / Prix de vente H.T X 100

Le taux de marge = Marge commerciale / Prix d’achat H.T X 100

Coefficient multiplicateur c’est le chiffre par lequel on multiplie le prix d’achat H.T pour obtenir le prix de vente TTC. = Prix de vente TTC / Prix d’achat H.T

**Exercice 1**: Un magasin vend 180 € TTC un pantalon qu’il a acheté 100 € H.T. Les frais de distribution sont de 10 € et le taux de TVA 20%

Déterminer le prix de vente HT, la marge commerciale et la marge Net.

Prix de vente HT = 180 / 1,2 = 150 €

Marge commerciale = 150 – 100 = 50

Marge Net = 50 – 10 = 40

**Exercice 2** : Un magasin revend 150 HT un pantalon qu’il a acheté 100 € HT.

Calculer la marge commerciale, le taux de marge et le coefficient multiplicateur

**Marge commerciale** = 150 – 100 = 50€

**Taux de marge** = 50 / 100 X 100 = 50 %

**Taux de marque** = 50 / 150 X 100 = 33,33%

**Coefficient multiplicateur** = 1,8

Il faut multiplier le coût d’achat par 1,8 pour avoir le prix de vente TTC soit 100 X 1,8 = 180 € TTC

**2/ L’influence de la demande :**

**a) Le prix d’acceptabilité (prix magique) :**

Le prix d’acceptabilité est déterminé à partir d’un sondage sur un échantillon de la clientèle potentielle, auquel on pose 2 questions.

1ère question : Au-dessus de quel prix estimez-vous ce produit trop cher ?

2e question : Au-dessous de quel prix estimez-vous ce produit de mauvaise qualité ?

Une étude donnée auprès de 1000 personne pour évaluer le prix d’un baladeur MP3 a donné les résultats suivants : (voir exercice d’application)

**B) L’élasticité prix :**

L’élasticité prix mesure la variation de la demande à un produit suite à la variation de son prix. En principe l’élasticité est négative la demande baisse quand le prix augmente :

Calcul : % de variation de la demande

 % Variation des prix

|  |
| --- |
| Il existe 4 possibilités :* Quand EP = -1 (les % de variation se compense),
* Quand EP < -1 (forte élasticité, la demande varie plus que le prix),
* Quand EP et entre -1 et 0 (faible élasticité, la demande varie moins que le prix),

Quand EP = 0 (l’élasticité est nul, les variations de prix ne modifient pas la demande du produit). |

(voir exercice d’application)

**Titre 5- Le Seuil Rentabilité**

Parmi les charges certaines sont fixes et incompressibles (Loyer), ces charges sont dangereuses car elles sont engagées quel que soit le CA de l’entreprise. Celle-ci doit donc réaliser un CA minimum afin d’absorber ces charges et de réaliser un bénéfice.

**1/ Les charges fixes :**

Certaines charges ne voient pas leurs montants modifiés par une variation du niveau d’activité. Elles sont donc considérées comme fixes.

Les charges fixes les plus courantes sont les suivantes :

* Les loyers,
* Les amortissements,
* Les charges de personnel, etc….

**2/ Les charges variables :**

Ces charges varient en fonction de l’activité, elles lui sont souvent proportionnelles.

Elles sont de la forme Y = aX :

X = Quantités Vendus

a = Coût d’achat

Les charges variables les plus courantes sont les suivantes :

* Les achats de matière première,
* Les fournitures diverses,
* Les commissions des représentants, etc…

**Exercice 1** : Le restaurant Extra a vendu 20 000 repas à 10 €. Les charges ont été les suivantes :

* Achat d’aliment 60 000€
* Achat de boisson 14 000 €
* Électricité 2 000 €
* Fleurs et produits entretien 4 000 €
* Charges de personnel 20 000
* Loyer 20 000 €
* Amortissement de la machine 35 000 €

Montant charges fixent et charges variables :

* Charges Fixes : 20 000 + 35 000 + 20 000 = 75 000 €
* Charges Variables : 60 000 + 14 000 + 2000 + 4000 = 80 000 €

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | Valeur | % CA |
| CA |  200 000,00  | 100% |
| Charges variable |  80 000,00  | 40 |
| Marge sur coût variable |  120 000,00  | 60 |
| Charges Fixes |  75 000,00  |   |
| Résultat |  45 000,00  |   |

À l’issue de l’exercice on peut généraliser ces résultats pour n’importe quel niveau de CA.

**Exercice 2** :

Nous sommes toujours sur le restaurant Extra. Le restaurant envisage de réaliser un CA de 150 000 €. Le montant des charges Fixes reste inchangé, ainsi que la proportion de charges variables. Déterminez le résultat prévisionnels.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|   | N | % CA | N+1 | % CA |
| CA |  200 000,00  | 100% | 150 000,00 | 100 |
| Charges variable |  80 000,00  | 40 | 60 000,00 | 40,00 |
| Marge sur coût variable |  120 000,00  | 60 | 90 000,00 | 60,00 |
| Charges Fixes |  75 000,00  |   | 75 000,00 |   |
| Résultat |  45 000,00  |   | 15 000,00 |   |

Pour un CA de 150 000€ le résultat serait de 15 000€. Si le CA est nul le résultat sera de -75 000€ (charges fixes).

Chaque fois que le CA augmente de 100 €, les charges variables de 40 €

**3/ Le seuil de rentabilité**

Le seuil de rentabilité c’est le CA pour lequel l’entreprise commence à faire des bénéfices. C’est-à-dire le CA pour lequel le résultat est nul.

Seuil de rentabilité = (Charges Fixes / Taux de marge sur coût variable) X 100

(75 000 /60) x 100 = 125 000

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | N | % CA | N+1 | % CA | N+2  | % CA |
| CA |  200 000,00  | 100% | 150 000 | 100 |  125 000,00  |  100,00  |
| Charges variable |  80 000,00  | 40 | 60 000 | 40,00 |  50 000,00  |  40,00  |
| Marge sur coût variable |  120 000,00  | 60 | 90 000 | 60,00 |  75 000,00  |  60,00  |
| Charges Fixes |  75 000,00  |   | 75 000 |   |  75 000,00  |   |
| Résultat |  45 000,00  |   | 15 000 |   |  0  |   |

**4/ Le point mort**

Le point mort c’est la date à laquelle on atteint le seuil de rentabilité et à partir de laquelle on commence à faire du bénéfice.

Point mort = (Le seuil de rentabilité / CA) X 360

Point mort = (125 000 / 200 000) x 360 = 225

Puis, convertir les jours en date, en sachant que les mois sont composés de 30 jours en moyenne soit 30 x 12 Mois = 360 Jours par an.

En conséquence : 225 : 30 = 7,5 Mois, soit fin juillet + 0,50 x 30 = 15 Août

**Titre 6 - LE CALCUL DES COÛTS COMPLETS**

**1/ La démarche de calcul des coûts :**

Le coût est un regroupement de charges relatif à un élément de l’exploitation d’une entreprise.

**a) Les différents types de coûts :**

On distingue plusieurs types de coûts selon les critères suivants :

* La période on raisonne en coût constaté ou en coût prévisionnelle
* Domaine auquel il s’applique, on peut considérer plusieurs domaines : -
	+ - * Par fonction,
			* Par moyen d’exploitation,
			* Par activité.

**b) La démarche d’analyse des charges et de calcul coûts complet :**

On distingue 4 étapes :

* Déterminer les charges à retenir pour le calcul des coûts,
* Distinguer les charges directs et indirects,
* affecter les charges au coût que l’on veut calculer,
* Calcul des coûts souhaités (coûts d’achat, coûts de distribution, coûts de revient).

**2/ L’analyse des charges pour le calcul des coûts :**

**a) Les charges incorporées aux calculs des coûts :**

Elles correspondent aux charges du compte de résultat auquel il convient d’apporter des corrections. Les charges sans rapport avec l’exploitation de l’unité marchande ne sont pas retenues. (Les charges exceptionnelles par exemple). Certaines charges sont payées avec une périodicité différente de la période de calcul de coût. Il convient alors d’en étaler le montant sur l’année par la technique de l’abonnement des charges. (Ex. : Une prime d’assurance)

**b) La distinction entre charges directs et indirects :**

Les charges directes peuvent être affectées directement à un coût avec certitude. À l’inverse les charges indirectes sont relatives à plusieurs fonctions ou moyens d’exploitations. Elles doivent faire l’objet d’une analyse et d’une répartition préalable avant d’être imputées au coût concerné.

**c) L’analyse et la répartition des charges indirectes :**

Les charges indirectes sont réparties dans des centres d’analyses.

Il existe 3 centres d’analyse :

* Les centres principaux : Correspondent à l’activité principale. Les charges indirectes de ces centres sont imputées au coût d’achat de distribution et coût de revient.
* Les centres auxiliaires : Ils fournissent des prestations aux autres centres et charges indirectes sur les centres auxiliaires sont répartis sur les autres centres d’analyses.
* Les centres de structures : Ils regroupent les charges indirectes (administration) liés à la structure de l’entreprise qui seront imputés au coût de revient.

**d) La répartition des charges indirectes :**

On doit procéder à **3 calculs :**

* La répartition primaire : Les charges indirectes sont réparties dans les différents centres d’analyse en utilisant des clés de répartition.
* La répartition secondaire : Elle consiste à répartir les charges indirectes des centres auxiliaires dans les centres principaux.
* Le calcul du coûts des unités d’œuvres : Pour favoriser l’imputation des charges on calcule le coût de l’unité qui mesure le mieux l’activité du centre d’analyse principal. Cette unité peut être exprimée en unité physique (nombre de produit acheté ou en valeur monétaire).

Calcul du coût de l’unité d’œuvre : Charges indirectes du centre d’analyse principal / par le nombre d’unité d’œuvre

**3/ Le calcul des coûts complets et de la marge :**

**a) Le coût d’achat :**

Le coût d’achat est égal = Charges directes + Charges indirectes ou encore Prix d’achat HT des marchandises + autres Frais Direct d’achat + Charges indirectes du Centre d’Analyse lié à l’achat.

**b) Le coût de distribution :**

Il comprend les charges engagées pour distribuer les marchandises ou les prestations de service.

Charges de personnels de l’équipe commercial + Frais d’études + Frais de communication + Frais de promotion + Services + Après-vente.

Le coût de distribution des marchandises vendues = Charges direct de distribution (commission de survente + Frais de livraison) + Charges indirectes de distribution.

**c) Le coût de revient :**

Le coût de revient des marchandises vendues = Coût d’achat des marchandises vendues + Coût de distribution + Autres frais (frais généraux + Frais d’administration)

**Titre 7 -LE COMPTE DE RESULTAT**

L’analyse d’activité de l’entreprise se fonde sur le compte de résultat. L’établissement de ce document permet de dégager le résultat de l’entreprise qui peut être déficitaire (ou perte) ou bénéficiaire (un bénéfice).

 Ce résultat est obtenu par la différence entre les divers types de produits et de charges.

Toute personne physique ou morale, ayant la qualité de commerçant doit procéder à l’enregistrement comptable des mouvements affectant le patrimoine de son entreprise.

Le compte de résultat mesure les flux concernant l’activité de l’entreprise au cours d’une période donnée appelée exercice comptable.

On distingue la partie exploitation, financière et exceptionnelle.

## Chapitre A) Le calcul des différents résultats de l’activité.

Le compte de résultat se décompose en 5 résultats :

Le résultat d’exploitation, le résultat financier et le résultat exceptionnel.

A partir du résultat d’exploitation et du résultat financier, on établit le résultat courant avant impôt puis le résultat net

## a) Le résultat d’exploitation.

Ce résultat est obtenu par la différence entre les produits et charges d’exploitation. Il permet de connaitre la véritable rentabilité de l’entreprise.

Ce résultat est un bon indicateur de la performance économique, il traduit les gains dégagés par activité courante de l’entreprise.

Ce résultat est un ratio intéressant pour fournir à un investisseur une bonne image des performances intrinsèque d’une société qui cherche à financer.

Ce solde permet en effet de comparer la société sans que le système fiscal et la structure de financement n’interfère dans le choix de la société la plus rentable en termes d’efficacité de son exploitation.

Le résultat d’exploitation de l’entreprise doit être bénéficiaire puisqu’il porte sur son activité une activité récurrente sans quoi sa survie à moyen terme est compromise.

En cas d’exploitation de résultat négatif une réflexion sur la manière de développer le CA ou de maitriser les coûts de fonctionnement est indispensable.

## Le résultat financier.

Ce résultat s’obtient par la différence entre les produits financiers (intérêts de placement, les produits nets de vente de valeur mobilière de placement..) et les charges financières (les coûts d’intérêt de remboursement d’emprunt, le coût des découverts bancaires..).

En pratique un résultat financier est souvent négatif pour une entreprise (sauf pour les sociétés financière) et renseigne sur son endettement.

En effet toutes entreprises s’endettent pour invertir et paient de ce fait des intérêts financiers.

De même à l’occasion d’une trésorerie négative, l’entreprise paie des AGIOS sur ses découverts bancaires.

Un résultat financier positif indiquerait une politique de désinvestissement ou un choix de placement financier de la trésorerie.

Le résultat financier est donc un indicateur de la politique de financement de l’entreprise ou témoigne au recours au financement bancaire.

Le résultat financier et le résultat d’exploitation forme le résultat courant avant impôt.

## Le résultat exceptionnel.

Ce résultat s’obtient par la différence entre les produits et les charges exceptionnelles.

Il correspond au résultat qui n’est pas lié à l’exploitation normal d’une entreprise et ne s’inscrit pas de façon durable dans ses résultats futurs.

Un fort résultat exceptionnel peut amener une entreprise à dégager du bénéfice ou générer une perte alors que son résultat net sera négatif ou positif sans sa prise en compte.

Il faut l’étudier avec soin pour ne pas fausser l’analyse du résultat global de l’entreprise.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Charges | Produits | Calcul intermédiaire |
| Achat 400 | Ventes 200 | - 200  |
| Charges financière 200 | Produits financiers 100 | - 100 |
| Charges exceptionnel 100**Résultat Bénéfice 400** | Produits exceptionnel 800 | + 700 |
| Total : 1 110 | Total : 1 100  | = 400 |

Les produits exceptionnels peuvent provenir de la vente d’une filiale, de la plus-value sur la cession d’éléments actifs, d’un remboursement d’assurance, d’un remboursement d’une créance ancienne..

Pour les charges exceptionnelles, il peut s’agir de frais d’extension d’un bâtiment, de frais de destruction d’un local à la suite d’une catastrophe naturelle, d’une amende fiscale, d’une moins-value sur la cession d’élément d’actif.

## Le résultat courant avant impôt

Le résultat courant avant impôt net d’une entreprise additionne le résultat d’exploitation et financier.

## Le résultat net.

Le résultat net aussi dit résultat net comptable, est la différence entre les produits et les charges d’entreprise. Il correspond au bénéfice lorsque le résultat est positif ou à la perte lorsque le résultat est négatif.

Le résultat net d’une entreprise additionne les résultats d’exploitations, financier, exceptionnel auxquels il faut enlever la participation des salariés (si elle existe) et les impôts sur le bénéfice.

Le résultat net intéresse les investisseurs pour les dividendes potentiels, ce n’est pas pour autant un bon indicateur de la performance économique car prenant en compte le résultat financier et exceptionnel son analyse peut-être faussée.

En effet la performance économique d’une entreprise doit provenir avant tout de son exploitation courante, c’est pourquoi le résultat d’exploitation est un meilleur indicateur puisqu’il concentre les résultats propres à l’activité même de l’entreprise.

Le résultat net a de sens que s’il est comparé sur les trois-quatre dernières années.

## Chapitre B). Les Solde Intermédiaires d Gestion (SIG)

##  Les composants des soldes intermédiaires de gestion :

### La production de l’exercice

La production de l’exercice mesure l’activité des entreprises qui produisent, comme les activités industrielles ou de construction par exemple.

**Production de l’exercice =** Production vendue +/- Production stockée + Production immobilisée.

### La marge commerciale

La [**marge commerciale**](https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/marge-commerciale-calcul-taux-et-suivi/) mesure la capacité de l’entreprise à dégager des profits sur la revente de marchandises. Lorsqu’on la divise par le chiffre d’affaires hors taxes, on obtient un taux de marge qui permet de se comparer aux concurrents du même secteur.

**Marge commerciale =** Ventes de marchandises  – Coût d’achat des marchandises vendues (achats de marchandises +/- Variation de stocks de marchandises).

En cas d’Activités de Services :

**Marge commerciale =** *Prestations de Services*  – Services Extérieurs

### La valeur ajoutée (VA)

La **valeur ajoutée** mesure la richesse brute créée par l’entreprise. Cette valeur va permettre de rémunérer les différents acteurs ayant contribué à la production : le personnel, l’Etat et les apporteurs de capitaux (ban

### La valeur ajoutée (VA)

La **valeur ajoutée** mesure la richesse brute créée par l’entreprise. Cette valeur va permettre de rémunérer les différents acteurs ayant contribué à la production : le personnel, l’Etat et les apporteurs de capitaux (banques et actionnaires). L’excédent sera conservé par l’entreprise elle-même pour financer ses futurs projets.

**Valeur ajoutée =** Marge commerciale + Production de l’exercice – Consommations de l’exercice en provenance de tiers.

### L’excédent brut d’exploitation (EBE)

L’**excédent brut d’exploitation** permet à l’entreprise de se financer, de rémunérer ses apporteurs de capitaux (banques et actionnaires) et de faire face à l’impôt sur les bénéfices. C’est le flux potentiel de trésorerie généré par l’exploitation de l’entreprise.

**Excédent brut d’exploitation =** Valeur Ajoutée de l’entreprise + Subventions d’exploitation – Impôts, taxes et versements assimilés – Charges de personnel.

### Capacité d’Autofinancement (CAF)

**CAF=** *Résultat Net* + Dotations Amortissements et Provisions – Reprise sur Amortissements et Provisions.

**Titre 8/ Les Investissements**

**Chapitre A/ : La notion d’investissement**

**introduction :**

Pour le manageur, investir c’est faire le pari d’engager des dépenses aujourd’hui pour en tirer un avantage possible demain. C’est donc décision lourde de conséquences qu’il faut prendre avec le moins d’incertitude possible. L’investissement représente donc l’affectation de ressources à un projet dans l’espoir d’en retirer un profit futur ou des économies.

**1/ Les Différents types d’investissements**

**Les investissements matériels (biens durables)**

Ce sont des biens qui seront utilisés dans le cadre de l‘activité de l’unité commerciale :

Locaux, construction ou terrains, équipements techniques et mobilier (chambre froides, …), équipement de stockage (matériel de manutention, mobilier de présentation équipements informatiques.

1. **Les investissements immatériels**

Ce sont des biens non matériels mais indispensables sur le plan commercial

* Investissements commerciaux : publicité, marque, enseigne
* Investissement en recherche et développement : création d’une marque
* Investissements humains : recrutement par des cabinets spécialisés
1. **Les investissements financiers**

Ce sont des sommes d’argent bloquées durablement

* Sous forme de droits de créances : prêt consenti à un partenaire
* Sous forme de titres financiers : participation dans le capital d’un partenaire

**2 / Les Objectifs de l’investissement**

La décision d’investir est motivée par les éléments suivants :

* *La nécessité de remplacer des équipements vétustes, obsolètes*

**Investissements de renouvellement** (permet de conserver la capacité de revente de l’UC : remplacement de caisses

* *La nécessité de développer l’activité de l’UC ou du réseau*

**Investissements d’expansion** (permet de disposer d’une activité de revente plus importante de revente de l’UC : acquisition de caisses supplémentaires)

* *La volonté d’économiser des facteurs de production en se dotant d’équipements plus performants*

**Investissements de productivité** (permet de d’améliorer la productivité de l’UC : acquisition de scannettes)

**3 / Les Etapes de mise en place des projets d’investissements**

On distingue 5 étapes :

1. La stratégie d’investissement et plan de développement de l’entreprise

Au sein de l’UC ou du réseau la décision d’investir suscite plusieurs interrogations :

* Le projet d’investissement sera-t-il rentable ?
* Quel mode de financement retenir pour le projet ?
* Faut – il choisir le projet le plus rentable ou le moins couteux ?
1. L’étude de la rentabilité prévisionnelle des projets d’investissement
* Déterminer si un projet d’investissement est rentable
* Choisir entre les projets d’investissements possibles
1. Le choix des moyens de financement des investissements
* Déterminer les moyens de financement possibles
* Choisir le (s) moyen (s) et les organismes de financement le (s) plus adaptés
1. Le plan de financement des investissements

C’est un tableau pluriannuel qui permet de prévoir les ressources et les emplois engendrés par un projet d’investissement et en vérifier l’équilibre

1. Le budget des investissements

C’est un tableau qui indique pour tous les mois de l’année les conséquences sur la trésorerie des décisions d’investissements (paiement des immobilisations, obtention des prêts, charges de remboursement …

**4 / Les Facteurs influençant la décision d’investissement**

1. **Les taux d’interêt**

Très souvent, les UC sont contraints d’emprunter pour financer leurs investissements. Plus les taux sont bas, plus les intérêts à payer (coût supporté par l’UC) sont faibles, et donc plus forte est la raison d’investir.

1. **L’adaptation à la demande**

Un manager doit investir lorsque :

* Il prévoit une augmentation durable de la demande
* Les capacités de production ou de distribution sont saturées
1. **Les opportunités à saisir**
* ***Evolution Technologique* :** pour conserver sa compétitivité, l’UC doit s’adapter aux mutations technologiques (ex : acquisition d’un logiciel)
* ***Evolution Juridique* :** l’UC doit respecter les obligations légales et réglementaires (ex : acquisition d’une vitrine réfrigérée respectant de nouvelles normes**)**
* ***Subvention, aides fiscales*  :** Elles accélèrent la décision (ex : subvention accordée pour un « investissement vert » dans un véhicule électrique.

**d/La recherche du profit**

Tous les économistes s’accordent pour dire que l’objectif d’un investissement est le profit attendu. Autrement dit les gains espérés liés à l’investissement doivent permettre de couvrir plus que les dépenses initiales de l’investissement.

1. **/ La Dépréciation des investissements**

L’amortissement est une technique comptable qui consiste à étaler le coût d’un investissement sur sa durée probable d’utilisation, en constatant chaque année

une charge (la dotation ) représentant la dépréciation annuelle du bien.

* Cette dotation est déductible des bénéfices et permet donc une économie d’impôt. Elle ne donne lieu à aucun paiement et reste à la disposition de l’entreprise.
* Elle est à ce titre une source de financement.
* Elle permet de déterminer la valeur nette comptable (VCN) du bien, valeur

qui correspond à sa valeur d’achat, déduction faite du total des amortissements pratiqués.

 **Exercice :**

Machine acquise le 25 juin 2018 pour un montant de 45 000 €, mise en service le 6 juillet 2018. Durée de vie 5 ans.

* **Va** = Valeur d’acquisition
* **N** = Durée de vie
* Calcul du **taux d’amortissement** = **TX** =100 /N
* Calcul de **l’Annuité Constante** = Va x TX
* Calcul de la **1ère annuité** si acquisition et mise an service en cours d’année

**n** = nombre de jours d’utilisation dans l’année

1ère annuité = annuité constante x (n/360)

* Calcul de la **dernière annuité** si acquisition et mise an service en cours d’année

 Dernière annuité = annuité constante – 1ère annuité

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

**Corrigé**

* Calcul du **taux d’amortissement** = 100/5 = **20 %** (ou 0,20)
* Calcul de **l’Annuité Constante** = 45 000 x **20 %** (ou 0,20) = **9 000 €**
* Calcul de la **1ère annuité** =45 000 x (175/360) = **4 375 €**
* Calcul de la **dernière annuité** **= 9 000** - **4 375 = 4 625 €**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Période** | **Valeur nette comptable début de période** | **Annuité** | **Amortissement (annuités cumulées)** | **Valeur nette comptable fin de période** |
|  | **(A)** | **(B)** |  | **C = A -B** |
| **2018** | **45 000** | **4 375** | **4 375** | **40 625** |
| **2019** | **40 625** | **9 000** | **13 375** | **31 625** |
| **2020** | **31 625** | **9 000** | **22 375** | **22 625** |
| **2021** | **22 625** | **9 000** | **31 375** | **13 625** |
| **2022** | **13 625** | **9 000** | **40 375** | **4 625** |
| **2023** | **4 625** | **4 625** | **45 000** | **0** |

**Chapitre B/  Les Ressources Internes d’Investissement**

Avant de se lancer dans le financement d’un projet, le manager doit se demander si son UC est capable de le financer en interne : pour le savoir il doit connaître la structure financière de son unité, donc analyser le bilan fourni par le comptable.

**1/ L’Autofinancement**

A l’issue d’un exercice comptable, le surplus monétaire qui peut rester à la disposition de l’entreprise représente sa capacité d’autofinancement.

Calcul de l’autofinancement :

* **Capacité d’Autofinancement (CAF) = Résultat net +** Dotations aux amortissements et provisions – Reprises sur amortissements et provisions
* **Autofinancement net = (CAF)** – bénéfice distribué aux associés

*Importance de la capacité d’autofinancement*

*La CAF permet de juger la capacité de l’UC à générer par son activité des surplus monétaires ; à financer ses investissements par sa propre rentabilité. C’est un indicateur de la capacité de remboursement des emprunts, auquel le prêteur attache une attention particulière.*

**2/ Les augmentations de Capital**

Pour financer la politique d’investissement, on peut faire appel aux associés actuels pour réaliser un apport en capital ou solliciter l’apport en capital de nouveaux associés :

* Les réserves peuvent être incorporées et sont transformées en actions.
* Apport en numéraire (émission de nouvelles actions en contrepartie de liquidités mises à la disposition de l’entreprise
* Apport en nature (émission de nouvelles actions en contrepartie d’actifs mise à la disposition de l’entreprise).

**3/ Les cessions d’éléments d’actif**

* La vente des immobilisations anciennes permet de financer une partie de l’investissement
* La cession de titres qui apparaissent dans l’actif du bilan dans les rubriques « Immobilisations financières » et « valeurs mobilières de placement » permet de dégager des moyens de financement des investissements.

 **Titre 9 )Le Bilan Comptable**

1. **Définition**

Il représente la photographie du patrimoine d’une entreprise à un instant donné. Réalisé par le comptable une fois par an, il permet de déterminer le résultat (bénéfice ou perte) par confrontation entre l’actif et le passif.

* **L’Actif** est l’ensemble des biens que l’entreprise détient à un moment donné
* **Le Passif** est constitué des ressources propres (patrimoine) et des dettes
* **Le Patrimoine** représente la richesse de l’entreprise = Actif – Dettes
1. **L’Actif**

Les éléments de l’actif apparaissent sous :

* Un montant brut qui correspond à la valeur d’acquisition
* Un montant net qui correspond au montant brut diminué des amortissements (dépréciation irréversible pour les immobilisations) ou des provisions (dépréciation réversible pour les stocks et créances).

Les éléments de l’actif sont classés par ordre de liquidité croissante (les créances sont plus liquides que les stocks qui eux-mêmes sont plus liquides que les immobilisations)

On distingue 2 parties :

**b1) Les Immobilisations**

Les immobilisations sont des biens destinés à rester durablement dans l’entreprise, elles ne sont donc pas consommées dès leur première utilisation. Elles représentent l’outil de travail de l’entreprise.

* **Les Immobilisations incorporelles**

Biens constituant l’outil commercial/intellectuel de l’entreprise, tels que :

*les frais d’établissement, frais de recherche et développement, brevets, licences, marques et fonds commercial (clientèle, nom commercial, droit au bail, etc…)*

* **Les Immobilisations corporelles**

Biens constituant l’outil industriel de l’entreprise, tels que les :

*Biens matériels, terrains, machines, mobilier, matériel de bureau, matériel de transport, etc…*

* **Les Immobilisations financières**

Les immobilisations financières comprennent principalement *les titres de participation et les* *titres immobilisés*. Les titres de participation matérialisent la détention de la part d’une société dite « *société mère* » de titres de propriété sur une autre société dite « *société fille* »

Les immobilisations financières comprennent aussi les créances financières tels que les :

*Prêts, dépôts et cautionnement, créances rattachées aux participations.*

**b2) L’Actif circulant**

L’actif circulant comprend les biens destinés à l’exploitation de l’entreprise tels que les :

 *stocks de marchandises, de matières et autres produits, les créances (clients principalement), les titres de placement à court terme (VMP, Titres immobilisés), disponibilités (banque et caisse).*

**c/ Le Passif**

Au passif figurent les éléments ou ressources qui ont permis à financer les biens.

* Les éléments du passif sont classés par ordre d’exigibilité croissante (l’exigibilité d’une dette étant son aptitude à être réclamée par ses créanciers).

On distingue 3 parties :

**c1) Le Patrimoine ou Capitaux Propres**

 Le patrimoine d’une unité commerciale appelé capitaux propres comprend :

*Le capital (apport initial des propriétaires, à savoir son patrimoine de départ), le résultat de l’exercice, c'est-à-dire s’il s’agit d’un bénéfice, de son enrichissement au cours de la période)*

*et les réserves (résultats accumulés depuis sa création qui constituent son épargne)*

**c2) Les Provisions pour Risques et Charges**

Ce sont des écritures comptables comptabilisées en charge correspondant à des dettes probables dont le montant et l’échéance ne sont pas connues de façon précises. La réalisation de ces risques est incertaine.

* Ces charges prévisibles mais non certaines peuvent relever d’une décision en interne, cela concernent par exemple frais de restructuration à venir, des licenciements, un déménagement…
* Ces charges peuvent également relever d’une décision externe telle qu’une décision de justice en attente (perte sur contrat, …)

**c3) Les Dettes**

Les dettes sont de deux types :

*Les emprunts « volontaires » à long et moyen terme pour financer son activité (emprunts bancaires) et les dettes « involontaires » liées à l’exploitation (les fournisseurs, l’Etat, les salariés)*

**BILAN COMPTABLE**

|  |  |
| --- | --- |
| **ACTIF (ce que l’entreprise possède)** | **PASSIF (ce que l’entreprise doit)** |
| **Actif Immobilisé*** Immobilisations incorporelles
* Immobilisations corporelles
* Immobilisations financières

**Actif Circulant*** Stocks
* Créances
* Titres de Placement à court terme
* Disponibilités
 | **Capitaux propres*** Capital
* Réserves
* Résultat (bénéfice ou perte)

**Provisions pour risques et charges****Dettes*** Dettes financières
* Dettes d’exploitation
* Dettes diverses
 |

Le total net de l’actif doit correspondre au passif : la différence correspond au résultat qui apparait dans les capitaux propres (en positif en cas de bénéfice ou en négatif en cas de perte)

**Exercice : Etablissement du bilan de la société AZUR**

* Frais de recherche et développement =5 000 €
* Brevets = 5 000 €
* Apport initial =100 000 €
* Dettes fournisseurs = 20 000 €
* Achat d’une machine par emprunt =10 000 €
* Banque =20 000 €
* Réserves =20 000 €
* Terrains =100 000 €
* Dettes salariés =20 000 €
* Provisions pour risques et charges =50 000 €
* Stocks =10 000 €
* Créances clients =5 000 €

**BILAN COMPTABLE**

|  |  |
| --- | --- |
| **ACTIF (ce que l’entreprise possède)** | **PASSIF (ce que l’entreprise doit)** |
| **Actif Immobilisé*** Immobilisations incorporelles
* Immobilisations corporelles
* Immobilisations financières

**Sous total…………………****Actif Circulant*** Stocks
* Créances
* Titres de Placement à court terme
* Disponibilités

**Sous total…………………...****TOTAL …………………………………** | **Capitaux Propres*** Capital
* Réserves
* Résultat (bénéfice ou perte)

**Sous total…………………****Provisions pour Risques et Charges****Dettes*** Dettes financières
* Dettes d’exploitation

**Sous total…………………...****TOTAL …………………………………** |

**TITRE 10 Le Bilan Fonctionnel**

1. **Présentation du bilan fonctionnel**

Le bilan fonctionnel est un bilan établi à partir du bilan comptable, contrairement au bilan comptable qui se place dans une optique patrimoniale, le bilan fonctionnel raisonne dans une optique économique de continuation de l’activité.

Les emplois et les ressources sont classés par 4 fonctions :

* Une fonction d’investissement
* Une fonction de financement
* Une fonction d’exploitation (cyclique ou circulante)
* Une fonction de gestion de trésorerie

Tout comme le bilan comptable le bilan fonctionnel est divisé horizontalement avec en partie haute les éléments stables de l’actif et du passif et en partie basse les éléments circulants l’actif et du passif.

Le terme actif est remplacé par la notion d’emploi et celui de passif par la notion de ressources.

Les ressources et emplois stables ou durables sont destinés à utilisation d’une durée supérieure à 12 mois. La stabilité ou durabilité sont donc fonction de la durée de l’affectation de l’emploi ou de la ressource.

Les emplois stables sont donc essentiellement constitués des actifs immobilisés bruts.

Quant aux ressources stables, ce sont l’ensemble des fonds propres de l’organisation et de ses dettes financières.

L’analyse fonctionnelle du bilan, étape préliminaire à tout diagnostic financier correspond l‘étude bilancielle de l’entreprise. Complément du bilan comptable qui a notamment pour rôle de faire l’état des dettes et des créances à une date donnée, le bilan fonctionnel permet d’appréhender les politiques d’investissement et de financement des précédentes années.

Il mesure la disponibilité des capitaux nécessaires au financement des investissements et du cycle d’exploitation, dans une optique de continuité de l’activité de l’entreprise.

Ce n’est plus dans une logique comptable que les éléments vont être appréhendés mais en relation avec à leur fonction d’investissement, d’exploitation et de financement.

C’est pourquoi le bilan fonctionnel est depuis 1982 le bilan officiel préconisé par le plan comptable général pour réaliser toute analyse et tout diagnostic financier.

**Présentation du Bilan fonctionnel**

|  |  |
| --- | --- |
| **ACTIF** | **PASSIF** |
| **Le cycle Long** | **Emplois** | **Ressources** | **Le cycle Long** |
| Fonction d’investissements -> | Emplois stables | Ressources stables | <-Fonction de financement  |
|  |  |  |  |
| **Le cycle Court** |  |  | **Le cycle Court** |
| Fonction d’exploitation -> | Emplois circulants (d’exploitation et hors exploitation) | Ressources circulantes (d’exploitation et hors exploitation | <-Fonction de d’exploitation |
| **Gestion de trésorerie** | Trésorerie active | Trésorerie passive | **Gestion de trésorerie** |

**Exercice : Etablissement du bilan de la société AZUR**

* Frais de recherche et développement =5 000 €
* Brevets = 5 000 €
* Apport initial =100 000 €
* Dettes fournisseurs = 20 000 €
* Achat d’une machine par emprunt =10 000 €
* Banque =20 000 €
* Réserves =20 000 €
* **Terrains =130 000 €**
* Dettes salariés =20 000 €
* Provisions pour risques et charges =50 000 €
* Stocks =10 000 €
* **Créances clients =75 000 €**
* **Amortissement = 20 000 €**

***Les Regroupements a effectuer par rapport au bilan***

**Le Bilan Fonctionnel**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  **Emplois Stables**(ou actif/investissement stable) |  | 1. **Ressources Stables**

(ou passif/ financement stables) |  |
| * Immobilisations Incorporelles
* Immobilisations corporelles
* Immobilisations Financières
 |  | * Les ressources (Capitaux Propres)

(Capital, réserves, Résultat)* Provision pour risques et charges
* Amortissements et Provisions
* Dettes financières stables (emprunt auprès des organismes de crédits – découverts bancaires)
 |  |
| **S/Total Emplois stables** |  | **S/Total Ressources stables** |  |
| 1. **Emploi circulant**
 |  | **(2) Ressources Circulantes** |  |
| * Stocks
* Avances et acomptes versés
* Créances
* Créances diverses
* Charges constatée d’avance
* Valeurs Mobilières de Placement
 |  | * Dettes fournisseurs
* Dettes sociales et fiscales
* Produits constatés d’avances
 |  |
| **S/Total Emplois Circulant** |  | **S/Total Ressources Circulantes** |  |
| **(3))Trésorerie d’actif** |  | **(3)Trésorerie de passif** |  |
| Disponibilités (banque, caisse) |  | Concours bancaires et soldes créditeurs de banques (découvert bancaire) |  |
| Total emplois |  | **Total** |  |

**b) Les 3 Indicateurs ou grandeurs issues à partir du bilan fonctionnel**

 A partir du bilan fonctionnel, 3 indicateurs de la santé financière de l’entreprise vont être mis en valeur :

* Le Fond de Roulement Net Global (FRNG)
* Le Besoin en Fond de Roulement (BFR)
* Le Solde de Trésorerie nette Globale
1. **Le Fond de Roulement Net Global (FRNG)**

Il indique que les ressources stables doivent d’abord servir à financer les emplois stables. Le surplus des ressources stables appelé le Fond de Roulement Net Global (FRNG) est une marge de sécurité. Celle-ci doit permettre de faire face au besoin de financement de l’exploitation si nécessaire, c'est-à-dire de financer une partie de l’actif circulant.

FRNG = Ressources Stables - Emplois Stables

1. **Le Besoin en Fond de Roulement (BFR)**

Il permet d’apprécier le besoin ou le l’excédent de financement généré par le cycle d’exploitation

BFR = Actif Circulant – Passif Circulant

Il doit être le plus faible posssible, il représente un emploi que l’entreprise doit financer

**c/ La Trésorerie nette (TN)**

TN = Trésorerie de l’Actif Circulant – Trésorerie du Passif

Son sens est variable

**En résumé**

* FRNG = BFR + Trésorerie Nette

*Le FRNG doit financer le BFR*

* Trésorerie Nette = FRNG - BFR

*Elle sera positive si le FRNG est supérieur au BFR . Dans le cas contraire, elle négative et l’entreprise sera obligée d’emprunter*

**3) Les 4 ratios de structure du bilan fonctionnel**

A partir du Bilan Fonctionnel, on peut établir 4 Ratios :

* **Ratio de Financement des Immobilisation** = Financement (Ressources) Stables

 Emplois Stables

Si le ratio est supérieur à 1 cela signifie que le FRNG est positif, donc que les emplois stables sont intégralement financés par des ressources stables. L’équilibre financier est alors respecté.

* **Ratio de Structure de l’Actif** = Emplois Stables

 Total Emplois

Plus ce ratio est proche de 1 plus cela indique qu’il s’agit d’une entreprise de production bien

dotée en immobilisations

* **Ratio d’Indépendance Financière** = Capitaux Propres

 Dettes Financières

Ce ratio mesure le rapport de force entre les associés et les banquiers dans la participation à la gestion de l’entreprise, il doit être supérieur à 0,5 sinon l’entreprise sera considérée comme surendettées.

* **Ratio de Rentabilité des Capitaux Propres** = Résultat

 Capitaux Propres

Ce taux de rentabilité est à comparer à la rentabilité que pourraient offrir d’autres modes de placement

**Titre 11/  Les Ressources Externes d’Investissement**

Assez restreint en pratique, le financement interne sert essentiellement à financer le remplacement des investissements existants ; il est donc indispensable de se tourner vers des sources externes, notamment en cas de croissance externe de l’entreprise

**1/ Le Financement par l’Emprunt**

1. **Les principes de financement par emprunt**

L’entreprise s’adresse à une ou plusieurs banques pour obtenir les sommes dont elle a besoin pour financer l’acquisition d’une immobilisation.

L’établissement financier met à disposition de l’emprunteur la somme empruntée afin qu’il puisse payer son fournisseur. Le montant emprunté est appelé nominal de l’emprunt.

L’emprunteur rembourse l’emprunt selon le plan de remboursement négocié avec le prêteur. Chaque année (ou chaque semestre, trimestre, mois) il verserA une somme appelé annuité ( ou semestrialité, trimestrialité ou mensualité) qui comprendra ;

1. Le remboursement d’une partie du capital emprunté, qu’on appelle amortissement de l’emprunt
2. L’intérêt, rémunération du prêt, calculé sur le montant à rembourser en lui appliquant le taux d’intérêt négocié auprès de la banque :

En plus de l’anuité, l’emprunteur peut supporter des frais supplémentaires :

1. Des frais de dossier, dû en général à la souscription de l’emprunt
2. Des frais d’assurance, calculé sur le montant emprunté
* V° = Montant emprunté (valeur actuelle de l’emprunt)
* I = Taux d’intérêt de l’emprunt
* n = nombre de périodes de remboursement
* a = montant de l’annuité (ou semestrialité, trimestrialité ou mensualité)
1. **Le calcul du remboursement par amortissement constant**

**Principe :** à chaque échéance le même montant emprunté est amorti d’où le terme d’amortissement constant. Les montants sont décroissants car calculés sur le capital restant dû. Les annuités sont donc décroissantes.

**Exemple :**

**Le 01/05/N** un commerçant a emprunté auprès de la banque 10 000 € (V°) au taux de 5 % (I) remboursables sur 4 ans par amortissement constant à dater du **01/05/N + 1**

Frais : pas de frais de dossier. Assurance : taux annuel de 0,4% du montant emprunté payable

chaque année

* **Calcul de l’amortissement constant** = Montant emprunté/nombre de périodes de remboursement, soit V°/n
* **Calcul de l’intérêt annuel** = restant dû en début de période x taux d’intérêt

Soit intérêt 1ère période

* **Calcul de l’annuité** = amortissement constant + intérêt

Soit annuité 1ère période

* **Calcul du capital restant du en fin de période =**restant dû en début de période – amortissement de la période

Soit restant dû en fin de période

* **Calcul des frais :**

frais de dossier : en général forfaitaire

frais d’assurance annuel = capital emprunté x taux

**Tableau de Remboursement (sans les frais)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Période** | **Restant du en début de période** | **Intérêt** | **Amortissement****V°/N** | **annuités hors assurances** | **Restant du en fin de période** |
|  | **A** | **B = A x I** | **C = D - B** | **D = B + C** | **E = A –C** |
| **1** |  |  |  |  |  |
| **2** |  |  |  |  |  |
| **3** |  |  |  |  |  |
| **4** |  |  |  |  |  |

**Corrigé**

* **Calcul de l’amortissement constant** = Montant emprunté/nombre de périodes de remboursement, soit V°/n = 10 000/4 =2 500 €
* **Calcul de l’intérêt annuel** = restant dû en début de période x taux d’intérêt

Soit intérêt 1ère période = 10 000 x 5 % = 500 €

* **Calcul de l’annuité** = amortissement constant + intérêt

Soit annuité 1ère période = 2 500 € +500 € = 3 000 €

* **Calcul du capital restant du en fin de période =**restant dû en début de période – amortissement de la période

Soit restant dû en fin de période = 10 000 - 2 500 =7 500 €

* **Calcul des frais :**

frais de dossier : en général forfaitaire

frais d’assurance annuel = capital emprunté x taux

10 000 x 0,40 % = 40 € soit 40 x 4 = 160 €

**Tableau de Remboursement (sans les frais) par amortissements constants**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Période** | **Restant du en début de période** | **Intérêt** | **Amortissement****V°/N** | **annuités hors assurances** | **Restant du en fin de période** |
|  | **A** | **B = A x I** | **C = D - B** | **D = B + C** | **E = A -C** |
| **1** | **10 000** | **500** | **2 500** | **3 000** | **7 500** |
| **2** | **7 500** | **375** | **2 500** | **2 875** | **5 000** |
| **3** | **5 000** | **250** | **2 500** | **2 750** | **500** |
| **4** | **2 500** | **125** | **2 500** | **2 625** | **0** |

**c/Le calcul du remboursement par annuités constantes**

**Principe :** à chaque échéance, un remboursement de la même annuité hors assurance.

Les montants des intérêts sont décroissants, car calculés sur le capital restant dû et les amortissements annuels du capital emprunté

**Exercice :** capital emprunté 10 000, Taux 5 % ,durée 4ans

**Calcul de l’annuité constante**

Il est établi à partir de la valeur actuelle de l’emprunt V° , soit :

V° x iI (taux d’intérêt)

 ‘1 – (1+i) puissance -n

Soit dans l’exemple : 10 000 x 0,05 =

 ‘1 – (1+0,05) puissance -4

* **Calcul de l’intérêt annuel** = restant dû en début de période x taux d’intérêt

Soit intérêt 1ère période =

* **Calcul de l’amortissement compris dans l’intérêt** = annuité constante - intérêt annuel

Soit Amortissement 1ère année =

* **Calcul du capital restant du en fin de période =**restant dû en début de période – amortissement de la période

Soit restant dû en fin de période =

Ce montant est repris en début de période suivante

* **Calcul des frais :**

frais de dossier : en général forfaitaire

frais d’assurance annuel = capital emprunté x taux

**Tableau d’amortissement de l’emprunt (sans les frais) par annuités constantes**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Période** | **Restant du en début de période** | **Intérêt** | **Amortissement****V°/N** | **annuités hors assurances** | **Restant du en fin de période** |
|  | **A** | **B = A x I** | **C = D – B** | **D = B + C** | **E = A -C** |
| **1** |  |  |  |  |  |
| **2** |  |  |  |  |  |
| **3** |  |  |  |  |  |
| **4** |  |  |  |  |  |

**CORRIGE**

**Calcul de l’annuité constante**

Il est établi à partir de la valeur actuelle de l’emprunt V° , soit :

V° x iI (taux d’intérêt)

 ‘1 – (1+i) puissance -n

Soit dans l’exemple : 10 000 x 0,05 = 2 820,12 €

 ‘1 – (1+0,05) puissance -4

* **Calcul de l’intérêt annuel** = restant dû en début de période x taux d’intérêt

Soit intérêt 1ère période = 10 000 x 5 % = 500 €

* **Calcul de l’amortissement compris dans l’intérêt** = annuité constante - intérêt annuel

Soit Amortissement 1ère année = 2 820,12 – 500 =2 320,12

* **Calcul du capital restant du en fin de période =**restant dû en début de période – amortissement de la période

Soit restant dû en fin de période = 10 000 – 2 320,12 = 7 679,88

Ce montant est repris en début de période suivante

* **Calcul des frais :**

frais de dossier : en général forfaitaire

frais d’assurance annuel = capital emprunté x taux

**Tableau d’amortissement de l’emprunt (sans les frais) par annuités constantes**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Période** | **Restant du en début de période** | **Intérêt** | **Amortissement****V°/N** | **annuités hors assurances** | **Restant du en fin de période** |
|  | **A** | **B = A x I** | **C = D – B** | **D = B + C** | **E = A -C** |
| **1** | **10 000** | **500** | **2 320,12** | **2 820,12** | **7 679,88** |
| **2** | **7 679,88** | **383,99** | **2 436,13** | **2 820,12** | **5 243,75** |
| **3** | **5 243,75** | **262,19** | **2 557,93** | **2 820,12** | **2 685,82** |
| **4** | **2 685,82** | **134,30** | **2 685,82** | **2 820,12** | **0** |

**d/ Remboursement par mensualités, trimestrialité ou semestrialités**

Pour calculer les taux d’intérêt correspondants à des périodes inférieures à l’année, on peut calculer un taux proportionnel ou un taux équivalent.

Calcul des taux proportionnels = Taux annuel

 Nombres de périodes de remboursement

* Taux mensuel proportionnel au taux annuel de 6% = 6/12 = 0,5 %
* Taux trimestriel proportionnel au taux annuel de 6% = 6/4 = 1,5 %

Le taux proportionnel est celui qui est généralement utilisé par les banques

**e/ Calcul du taux équivalent**

Le taux équivalent est le taux qui appliqué au nombre de périodes de remboursement dans l’année, donne le coût de l’emprunt identique au taux annuel annoncé. Pour calculer ce taux, il faut appliquer la formule suivante

Taux équivalent = (1+i) puissance 1/k -1

* Avec i = taux annuel
* K = nombres de périodes inférieurs à l’année
* Le taux mensuel équivalent au taux annuel de 6 % =(1+0,6) puissance 1/12 – 1 =0,00487

Soit 0,487 %

* Le taux trimestriel équivalent au taux annuel de 6 % =(1+0,6) puissance 1/4 – 1 =0,0147

Soit 1,47 %

**f / Le coût de l’emprunt**

* **Coût de l’emprunt =** total des intérêts + frais liés à l’emprunt
* **Coût de l’emprunt =** total des annuités versées – montant emprunté + frais liés à l’emprunt

**Exemple à partir du précédent exercice :**

* **Coût de l’emprunt**=(500 + 389,99 + 262,19 + 134,3) + 40 x 4 = 1 208,48 + 160=1 440,48€
* **Ou Coût de l’emprunt** =(2 820,12 x 4 ) – 10 000 + 160= 1 440,48 €

**g)La notion du taux effectif global (TEG)**

Le taux effectif global est le taux qui permet de mesurer le coût total du crédit, incluant les intérêts, ainsi que tous les frais liés à l’emprunt

Dans l’exemple précédent, le TEG est de 5 % (taux nominal) + 0,40 % (assurance) = 5,40 %

**2/ Le Financement par la location financière (ou location longue durée)**

C’est une opération de location longue durée sans option d’achat, dans laquelle le locataire choisit le fournisseur d’immobilisation ainsi que le bien à louer (dont il connaît et éventuellement négocie le prix).

Le contrat est conclu pour une durée fixe avec des loyers soumis à la TVA dont le montant est fixé dès la conclusion du contrat.

**3/ Le Financement par Crédit Bail**

Le crédit bail est une opération de location qui porte sur un bien mobilier ou immobilier à usage professionnel assortie d’une option d’achat.

* **Fonctionnement du contrat du crédit bail**
* Le client (le preneur) choisit le matériel qu’il souhaite louer
* La société de crédit-bail (le bailleur) achète le matériel et le loue au preneur pendant la période prévue au contrat
* A l’issue de la période de location, le preneur a le choix entre  3 options :
1. Soit l’achat du matériel au prix prévu dès la signature du contrat
2. Soit la poursuite de la location
3. Soit la restitution du bien au bailleur
* **Intérêt économique du crédit bail**
1. L’accès au financement est plus aisé pour les petites entreprises qui ne peuvent pas accéder au crédit bancaire faute de pouvoir présenter des garanties, Le crédit bail permet un financement total de l’investissement TTC, alors que le crédit bancaire nécessite un apport initial et prend rarement en compte la TVA,
2. La souplesse, car le crédit bail permet de s’adapter aux spécificités du bien à financer ; une location de courte durée pour des biens sujets à une obsolescence rapide, par exemple
3. Le recours au crédit bail permet d’optimiser le financement de l’unité commerciale ; il évite le recours aux ressources stables, dont l’entreprise a besoin pour couvrir d’autre besoins de financement,
4. Il préserve ainsi la capacité d’endettement de l’unité commerciale
* **Le coût du crédit bail**

Le locataire paye à une périodicité prévu par le contrat (mensuelle, trimestrielle, semestrielle)

des loyers (redevance de crédit bail) soumis à la TVA qui sot enregistrés dans les charges de l’entreprise.

**Titre 12/ Le Choix des Investissements**

**Chapitre A/ : Les contraintes à respecter dans le choix des moyens de financement**

Les décisions d’investissement ont des conséquences à moyen ou long terme sur la structure financière de l’unité commerciale. Le gestionnaire doit tenir compte des règles d’équilibre financiers, auxquels sont sensibles les apporteurs de capitaux et les prêteurs. Respecter ces principes met donc un accès plus aisé aux financements et limite par ailleurs les risques de déséquilibres financiers.

**1/ Le respect de l’équilibre financier**

Les investissements doivent être financés avec des ressources dont la durée est au moins aussi longue que la durée de vie du bien. L’équilibre financier se mesure par le ratio suivant

**Couverture des emplois stables = ressources stables**

 **Emplois stables**

Le résultat doit être supérieur à 1

**2/ Le niveau d’endettement maximum**

Il faut veiller à respecter un équilibre entre les ressources propres et le recours à l’endettement, cette règle se vérifie par le ratio suivant :

**Autonomie financière = Endettement à long et moyen terme**

 **Capitaux propres**

Le résultat doit être inférieur à 1

**3/ La règle de la capacité d’autofinancement**

Le montant de la dette financière ne doit pas être trop élevé. On estime qu’il ne doit pas dépasser 3 ou 4 fois k=la capacité d’autofinancement annuelle :

**Capacité d’endettement = Endettement à long et moyen terme**

 **Capacité d’autofinancement**

Le résultat doit être inférieur à 4

**4/ La règle de la capacité de remboursement**

Les remboursements des annuités (ou les loyers du crédit bail) ne doivent pas représenter une part trop importante de la capacité d’autofinancement. On estime que la charge annuelle de remboursement ne doit pas dépasser 50 % de laCapacité d’autofinancement.

**Capacité de remboursement = Annuité de remboursement**

 **Capacité d’autofinancement**

Le résultat doit être inférieur à 0,5

**5/ La règle de l’autofinancement minimum**

L’entreprise doit pouvoir autofinancer une partie (en général de 20 à 30 %) des investissements pour lesquels elle sollicite des crédits.

**Chapitre B/ : La notion d’investissement**

Les caractéristiques d’un investissement sont le volume de la dépense initiale et l’étalement des encaissements et des décaissements d’exploitation sur plusieurs années.

Apprécier sa rentabilité passe donc par le calcul des flux nets annuels de trésorerie, le recours aux techniques d’actualisation et l’intégration du mode de financement.

**Chapitre C/ : La Rentabilité d’un investissement**

La valeur monétaire de l’euro en N n’est pas comparable dans le temps

**1/ La capitalisation**

La capitalisation permet de déterminer la valeur future d’une somme d’argent équivalente à celle dont on dispose aujourd’hui, compte tenu d’un taux d’intérêt t.

Cn = C° (1+t)n

**2/ L’actualisation**

C’est le phénomène inverse de la capitalisation, elle consiste à ramener à la date d’aujourd’hui la valeur d’une future rentrée. C’est une méthode indispensable en matière de choix d’investissement car dans cette problématique, les flux futurs seront ramenés à la période, soit le jour de la réalisation de l’investissement

C° = Cn (1+t) **-n**

**Titre 13) Les Prévisions de Chiffre d’Affaires**

**Manager** c’est prévoir, tout responsable d’entreprise ne peut se contenter d’attendre les résultats, il se doit d’adopter une démarche prévisionnelle qui va lui permettre de définir les objectifs de vente des années suivantes en prenant en compte la tendance générale issues des ventes des années passées et de la saisonnalité.

* 1. Le principe d’extrapolation

A partir du moment où une entreprise dispose des données statistiques du passé, elle peut les extrapoler pour l’avenir.

Les chiffres d’affaires des années passées constituent des données que le manager peu étudier. Lorsqu’ils sont répartis à intervalles réguliers dans le temps, ils forment une série chronologique. Dans ce cas, leur étude statistique permet de faire des prévisions : l’extrapolation linéaire consiste à prévoir des données futures à partir des données passées organisées en série chronologique.

L’extrapolation linéaire s’appuie sur l’observation de l’évolution des données d’un intervalle à l’autre pour tenter de reproduire cette évolution dans le futur.

La droite de tendance est représentée par une équation mathématique de type

 Y = aX + b

Dans le cas d’une prévision de chiffre d’affaires à partir d’une série annuelle, Y représente le Chiffre d’Affaires et X l’année. Une fois l’équation connue (déterminer les variables a et b), il suffit de remplacer X par l’année recherchée pour trouver le chiffre d’affaires prévisionnel.

IL existe 3 méthodes d’extrapolation, les deux premières méthodes (méthode des points extrêmes et le méthode Mayer ou double moyenne) retiennent comme principe la résolution de deux équations, la troisième méthode suppose au préalable des calculs intermédiaires établit à partir d’un tableau.

* 1. Les trois méthodes de calcul
1. La méthodes des points extrêmes

On détermine coordonnées du point le plus bas (première année et premier chiffre d’affaires) et point le plus haut (dernière année et dernier chiffre d’affaires).

Le résultat de cette prévision est réaliste si le Chiffre d’Affaires varie peu d’une année sur l’autre car cette méthode ne prend en compte que deux données. Celles-ci doivent donc être représentatives pour réaliser l’extrapolation.

Dans le cas d’une légère irrégularité des ventes, il vaut mieux utiliser la méthode suivante (méthode MAYER) qui prend en compte plus de données.

1. La méthode Mayer ou double moyenne

Les données sont partagées en deux sous-séries. Chacune comprendra un nombre identique de données (voire un de plus dans la première sous-série en cas de nombre impair de données).

Cette méthode se base sur deux moyennes ; elle permet donc de lisser les variations liées à une promotion, un effet climatique ou conjoncturel.

 Cependant, l’extrapolation des ventes est réaliste si les ventes ne sont pas trop irrégulières. Pour encore plus de précision, on utilisera la méthode suivante ; la méthode des moindres carrés.

1. La méthode des moindres carrés

C’est la méthode la plus juste d’un point de vue mathématique car on peut l’utiliser lorsque l’évolution est irrégulière.

Cette méthode consiste à retrouver a et b à partir de la moyenne de toutes les années et de la moyenne de tous les chiffres d’affaires. On trouve a à partir d’une formule mathématique, puis on en déduit b.

**Titre 13) La Gestion de Trésorerie**

**CHAPITRE A – Les objectifs de la gestion de trésorerie**

1. **Le risque de la cessation de paiement**

Une bonne gestion de trésorerie permet de diminuer le risque de cessation de paiement. Une entreprise qui n’est plus en mesure de régler ses dettes à court terme est une entreprise en cours de cessation de paiement.

En mettant en place un suivi régulier (budget de trésorerie), on assure une meilleure visibilité des flux de trésorerie.

Le fait d’établir un budget permet d’identifier le décalage qui pourrait porter préjudice aux finances pour ensuite prendre les mesures qui s’imposent.

1. **Réaliser des économies (réductions d’agios, commissions, etc.)**

Une bonne gestion de trésorerie peut permettre d’économiser de l’argent en évitant de payer des frais bancaires (agios, intérêts d’emprunt, etc.).

Une entreprise qui dépasse sont découvert autorisé devra en effet, payer des agios auxquels s’ajoutent les frais de commission d’intervention.

1. **La gestion de l’excédent de trésorerie**

Si une trésorerie négative entraine des frais supplémentaires, une trésorerie excédentaire mal placée n’est pas non plus optimale. Les banques proposent un certain nombre de choix pour placer un excédent de trésorerie, le tout en fonction des objectifs de chaque dirigeant.

* Placer l’excédent afin d’en tirer un profit interne
* Placer l’excédent en prévision du financement d’un investissement
* Placer l’excédent afin d’avoir une réserve de sécurité

**CHAPITRE B – Les indicateurs clés**

Le premier principe est d’utiliser le plan de trésorerie prévisionnel en suivant son évolution régulièrement et de mesurer les écarts par rapport aux réalisations.

On distingue plusieurs indicateurs :

1. **La trésorerie nette**

Elle correspond à la trésorerie disponible à un instant T sur l’ensemble des comptes bancaires. Il est indispensable de suivre cet indicateur et de prévoir son évolution en réalisant des prévisions de trésorerie. La consommation nette de trésorerie est égale aux encaissements – les décaissements du mois.

Une consommation négative peut avoir plusieurs causes : un investissement, baisse ponctuelle des encaissements ou elle peut être structurelles, des charges courantes dépassant les recettes courantes.

1. **Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

Il représente le montant d’argent dont une entreprise a besoin pour couvrir ses décalages de trésorerie entre encaissements et décaissements (le cycle d’exploitation).

***Exemple d’un cycle d’exploitation et du BFR :***

***1er exemple***

* Paiement des clients 30 jours
* Durée de stockage 10 jours
* Paiement fournisseurs 30 jours

10 + 30 = 40 – 30 = 10 (BFR)

***2ème exemple***

* Durée de stockage 15 jours
* Paiement des fournisseurs 45 jours
* Paiement des clients au comptant

15 + 0 = 15 - 45 = -30 (excédent)

L’objectif du responsable d’exploitation est d’obtenir de façon continue une trésorerie positive (excédent).

Cet objectif sera atteint par les actions effectuées dans 3 domaines :

* La gestion des stocks en limitant la durée de stockage et les quantités de marchandises en stock tout en ayant le souci d’éviter la rupture de stock.
* La relation avec les fournisseurs en négociant les conditions d’achats et de paiement favorables avec les fournisseurs de marchandises et de services
* La relation avec la clientèle : les rentrées de trésorerie dépendent des conditions et des délais de règlement.
1. **Le fond de roulement net global (FRNG)**

Le FRNG est issu du calcul établi à partir des éléments du bilan fonctionnel.

Le FRNG est égal aux ressources stables – les emplois stables. C’est donc l’excédent des ressources stables sur les emplois stables qui permet de financer les besoins de financement si nécessaire, c’est-à-dire de financer une partie de l’actif circulant.

Le bilan fonctionnel est établi à partir du bilan comptable contrairement au bilan comptable qui se classe dans une optique patrimoniale le bilan fonctionnel raisonne dans une optique économique de continuation de l’activité.

Les emplois et les ressources sont classés par 4 fonctions : d’investissement, de financement, d’exploitation et de gestion de trésorerie.

Tout comme le bilan comptable, le bilan fonctionnel est divisé horizontalement avec en partie haute les éléments stables de l’actif et du passif et en partie basse, les éléments circulants de l’actif et du passif (l’exploitation). Le terme actif est remplacé par la notion d’emploi et celui du passif par une notion de ressources.

Les emplois stables sont destinés à une utilisation d’une durée supérieure à 12 mois, ils sont donc essentiellement constitués des actifs immobilisés bruts.

Quant aux ressources stables, elles sont constituées à partir des fonds propres de l’entreprise et de ses dettes financières.

1. **Les ratios de l’analyse fonctionnelle**

***Le ratio de financement des immobilisations = ressources stables / emplois stables***

Si le ratio est = ou > 1, cela signifie que le FRNG est positif et que les emplois stables sont intégralement financés par des ressources ou du financement stable.

***Le ratio de la structure de l’actif = emplois stables / total actif***

Plus le ratio est proche de 1 et plus cela indique qu’il s’agit d’une entreprise de production bien dotée en immobilisations.

***Le ratio d’indépendance financière = capitaux propres / dettes financières***

Ce ratio mesure le rapport de force entre les associés et les banquiers dans la participation à la gestion de l’entreprise.

***Le ratio de rentabilité des capitaux propres = résultat / capitaux propres***

Ce taux de rentabilité est à comparer à la rentabilité que pourrait offrir d’autres modes de placement.

1. **La capacité d’autofinancement**

La CAF est le résultat net + dotations aux amortissements + provisions aux dépréciations et reprise de provisions.

**CHAPITRE C – Financement de la trésorerie**

Le dirigeant a plusieurs possibilités de financement : interne, externe et d’engager un certain nombre d’actions.

1. **Les leviers d’amélioration de la trésorerie**
2. **Les clients**

Les créances client représentent l’ensemble des sommes dues à l’entreprise à la suite de ventes de produits ou de services qui ne seraient pas réglées.

Des créances client trop importantes peuvent nuire au développement de l’entreprise et peuvent générer une crise de croissance en cas de croissance trop rapide des entes qui ne seraient pas payées au comptant.

Si cet indicateur est au rouge, le dirigeant peut envisager de réserver la possibilité de payer plus tard à ses meilleurs clients ou alors de la restreindre aux commandes les plus concurrentielles.

En complément de l’indicateur des créances clients, un dirigeant doit connaître les délais de paiement moyens de ses clients. Cet indicateur correspond au temps que mettent les clients à régler.

2 indicateurs doivent être distingués : délais de paiement théoriques entre la date de facturation et d’échéance de la facture et les délais de paiement réels qui est la différence entre la date de facturation et la date du règlement de la facture.

La durée moyenne des délais de paiement client est en baisse constante depuis plusieurs années sauf dans certains cas ou la moyenne est de 45 jours.

En 2001, le délai moyen était de 66 jours et en 2016, de 51.

Le droit français impose une date butoir que le client ne doit pas dépasser : 60 ou 45 jours dans certains cas.

Le délai de paiement ne peut dépasser 60 jours nets à compter de la date d’émission de la facture ou à titre dérogatoire, 45 jours fin de mois sous réserve que ce délai dérogatoire soit inscrit dans le contrat et ne constitue pas un abus manifeste à l’égard du créancier.

Le calcul de la durée moyenne du crédit client = créances client X 360 / CA TTC

* Créances client 18 200 € TTC
* CA HT 548 600 € / 658 320 TTC
* TVA à 20%

Durée du crédit : 18 200 \* 360 / 658 320 = 9,95

Dans le cas où le délai de paiement prévu dans la facture n’est pas respecté, la créance est dite « en retard de paiement », puis en « impayés ».

Si le délai de paiement pèse trop sur la trésorerie, le dirigeant dispose de plusieurs options comme l’affacturage qui permet de céder tout ou en partie les créances clients à une banque en échange de leur paiement immédiat.

1. **Les fournisseurs**

La dette fournisseur est l’équivalent de la créance client côté fournisseur. Elle représente la somme d’argent due par une entreprise à son créancier. Un montant important signifie que les fournisseurs font crédit. C’est à la foi un gage de confiance et un bon moyen de limiter les besoins de trésorerie.

En complément de cet indicateur, les délais de paiement fournisseur permettent de savoir en moyenne à quelle échéance sont payés les fournisseurs. C’est un indicateur qui doit être comparé au délai de paiement client.

Ces écarts sont assez différents selon les secteurs d’activité.

1. **Le financement de la trésorerie**

Plusieurs options de financement sont disponibles : 5 possibilités existent.

1. **L’autorisation de découvert**

La banque accepte que le compte de l’entreprise soit débiteur pendant une certaine durée. Cela veut dire qu’il peut fonctionner en négatif jusqu’à un certain montant.

En revanche, tout découvert entraîne un coût sous la forme d’agios.

1. **Le prêt bancaire**

Il peut également permettre de financer un investissement ou de faire face à des besoins de trésorerie. Il convient au préalable d’examiner les capacités de remboursement.

1. **L’affacturage**

Une entreprise peut décider de céder ses créances à un établissement bancaire (factor) en échange du paiement immédiat de ces dernières. L’avantage de cette solution, réside dans le fait que c’est le factor qui récupère la responsabilité de se faire payer les créances une fois la procédure terminée.

En revanche, une commission d’affacturage est prélevée sur le montant de la transaction.

1. **Le leasing**

Si le dirigeant souhaite acquérir un nouveau véhicule et que sa trésorerie ne lui permet pas de l’acheter, il est possible de l’acquérir en leasing. Une redevance mensuelle sera payée tout au long de la durée du contrat à l’issu duquel l’entreprise aura décidé d’acheter ou non le véhicule.

1. **L’escompte commercial**

C’est une pratique qui consiste à effectuer une réduction sur la facture d’un client en échange de son paiement comptant ou avoir la date d’échéance initialement prévue.

Particulièrement utile pour les entreprises qui ont un besoin de trésorerie immédiat mais ne souhaitant pas avoir recours à un mode de financement bancaire, cette solution est aussi intéressante du point de vue de la relation client.

**Titre 14 Le Suivi de Trésorerie**

La trésorerie correspond au résultat des flux monétaires (encaissements – décaissements) d’une période. Elle est composée des soldes disponibles sur les comptes courants bancaires ou postaux.

La trésorerie a un moment donné : c’est la trésorerie de début de période + encaissements de la période – décaissements de la période. La gestion de la trésorerie représente l’une des priorités pour l’entreprise pour l’entreprise. La situation de trésorerie négative ne peut se concevoir que de façon ponctuelle faute des engagements financiers ne peuvent être honorés et la continuité des exploitations est remise en cause.

**CHAPITRE A – Le bilan fonctionnel et le fond de roulement net global**

1. **Présentation du bilan fonctionnel**

Le bilan fonctionnel est établit à partir du bilan comptable. Contrairement au bilan comptable qui se classe dans une optique patrimoniale, le bilan fonctionnel résonne dans une optique économique de continuation de l’activité.

Les emplois et les ressources sont classés par 4 fonctions :

* Une fonction d’investissements
* Une fonction de financement
* Une fonction d’exploitation (cyclique ou circulante)
* Une fonction de gestion de trésorerie

Tout comme le bilan comptable, le bilan fonctionnel est divisé horizontalement avec en partie haute les éléments stables de l’actif et du passif et en partie basse, les éléments circulants de l’actif et du passif. Le terme actif est remplacé par la notion d’emploi et celui du passif, par la notion de ressource.

Les ressources et emplois stables ou durables sont destinés à une utilisation d’une durée supérieure à 12 mois. Les emplois stables sont donc essentiellement constitués des actifs immobilisés bruts.

Le bilan fonctionnel permet d’appréhender les politiques d’investissement et de financement des précédentes années. Il mesure la disponibilité des capitaux nécessaires au financement des investissements et des cycles d’exploitation dans une optique de continuité de l’activité de l’entreprise.

1. **Les 3 indicateurs calculés à partir du bilan fonctionnel**
2. **Le FRNG**

= ressources stables - emplois stables : il indique que les ressources stables doivent d’abord servir à financer les emplois stables. Le surplus peut permettre de faire face aux besoins de financement de l’exploitation.

1. **Le BFR**

= actif circulant - passif circulant : il permet d’apprécier le besoin ou l’excédent, le financement généré par le cycle d’exploitation.

1. **La trésorerie nette**

= trésorerie de l’actif – la trésorerie du passif ou le FRNG – le BFR

1. **Analyse du FRNG et de la trésorerie nette**

Une trésorerie négative peut s’expliquer par une insuffisance du FRNG dont les causes peuvent être les suivantes :

* Des ressources stables insuffisantes qui sont liées à des fonds propres
* Un autofinancement insuffisant
* Un financement par emprunt insuffisant pour les immobilisations
* Des emplois stables élevés qui peuvent correspondre à un programme d’investissement récent.
1. **L’analyse du BFR et de la trésorerie nette**

Un BFR élevé peut s’expliquer par une évolution trop rapide du CA, des stocks importants résultants des difficultés à vendre de la saisonnalité de l’activité, par la nécessité d’un assortiment important ou par une mauvaise gestion des stocks.

Les créances d’exploitation élevées qui peuvent provenir des conditions de crédit fournisseur trop longues ou d’une mauvaise gestion des recouvrements, ressources d’exploitation faibles qui peuvent s’expliquer par un crédit fournisseur mal négocié et du rapport de force existant avec eux.

1. **Les principaux ratios d’équilibre**

Le BFR en nombre de jours de CA = BFR x 360 / CA

Durée moyenne de stockage en jours = stock moyen / (achats + stock initial) – stock final x 360

Rotation des stocks = 360 / durée moyenne de stockage

Délai de recouvrement des créances clients = créances clients / CA TTC x 360

Délai de paiement des fournisseurs = dettes fournisseurs / achats TTC x 360

1. **La résolution des problèmes de trésorerie**
2. **Les solutions pour obtenir l’équilibre financier du bilan**

Il existe 2 solutions :

* Favoriser l’augmentation du FRNG : par l’augmentation des ressources stables, l’augmentation de l’autofinancement, par la limitation ou la diminution des actifs immobilisés, recours au crédit-bail
* Limiter ou faire baisser les BFR : faire baisser les stocks, la durée moyenne de stockage et augmenter la rotation des stocks, faire baisser les créances clients : limiter la durée de crédit, favorise la baisse du volume des créances clients et augmenter les dettes fournisseurs (délai).
1. **Les solutions pour faire face à un besoin de trésorerie à court terme.**

En cas d’évènements conjoncturels ou saisonniers, le gestionnaire peut recourir au financement proposé par les établissements bancaires ou spécialisés. Les solutions pour agir sur les recettes de trésorerie :

* La remise à l’escompte de créance pour anticiper les encaissements : L’affacturage pour sécuriser le paiement des créances et de disposer de liquidités
* Les concours bancaires adaptés au financement des besoins de trésorerie : les découverts bancaires, crédits de trésorerie pour couvrir les besoins sur une durée déterminée

Lorsqu’une entreprise éprouve des besoins de financement, il est important de vérifier si l’on peut résoudre les problèmes par une décision de gestion.

Bien gérer la trésorerie consiste aussi à faire de bons choix pour le placement de la trésorerie excédentaire. Le placement des excédents permet de constituer une réserve financière qui servira éventuellement au développement.