



CCI LA ROCHELLE

Gestion économique de la PME

Créé par FTL®

Quelles sont vos attentes de
cette journée ?



Les fondamentaux à maîtriser

1

Compte de résultat

Indicateurs :

- Devis / Commande / portefeuille
- Lecture du CA ...
- Point mort

SIG
CAF

2

Bilan

Indicateurs : **FR/BFR**/Trésorerie
Calcul de la trésorerie par le bilan

3

Tableau de trésorerie

Tableau de suivi et prévisionnel
Financement du court terme

Exemple :
Cas Lagro

Mémo :
1 Utiliser des indicateurs
2 Notion de temps
3 Comparer vos indicateurs

4

Anticipation et financement moyen et long terme

Votre stratégie
Votre plan à 3 ans

Exemple :
Cas Lagro
Développement

Mémo :
5 Faire une note stratégique
6 Qui finance quoi ?

Exo # 1

CAS LAGRO

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Jun 2012 ... Urgence ... HELP !

Evolution de l'Activité LAGRO :

- 2010 et 2011 **LAGRO** a développé son CA
- De 2 M€ en 2009 à + de 2,2 M€ en 2010 et 11
- **L'activité :**
 - **l'Activité Traiteur** en baisse régulière CA < 1M€
 - **l'Activité RHD** (Plateaux repas) en hausse CA < à 1M€
 - **l'Activité Restauration** (Brasserie Le « P »)
lancement réussi en 2010 et CA = 220 K€ en 2011

Exo # 1

CAS LAGRO

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Situation 2012

Cf tableau CA par segment

- Réel Fin Juin => Atterrissage 31/12 = 2.100 K€ avec Baisse Traiteur et RHD!
- Perte CA 150 K€ s/budget = 85/95 K€ de M.B

*Nb : Portefeuille stratégique diversifié mais marché complexe
RHD (Distributeur national) et*

Zone chalandise limitée en Traiteur



Exo # 1

CAS LAGRO

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Situation 2012

Cf tableau SIG

- Réel Fin Juin = Perte > 100 K€
- Dégradation des indicateurs-clés
- Atterrissage prévu 31/12 = Perte 100 K€ (au mieux)

Que s'est-il donc passé ??



Exo # 1

CAS LAGRO

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



	2009	2010	2011	2012 Estimé
CA Exercice (K€)	1 996	2 254	2 229	2 150
% marge Brute	58%	57%	59%	56%
Effectif moyen	24,5	29,8	30,1	30,4
CA/personne (K€)	80	75	73	70
% Masse Sal/CA	36%	38%	40%	43%

Exo # 1

CAS LAGRO

Situation 2012

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Cf tableau SIG

- Des Exercices 2011 et 2012 proches de 0
- Diminution de la MB
- Augmentation de la Masse salariale
d'où EBE trop faibles

L'Exploitation n'est plus équilibrée



Exo # 1

CAS LAGRO

Situation 2012

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Cf Plan de Financement (emplois/Ressources)

- Investissements non couverts par des Fonds longs
- CAF insuffisante pour couvrir remboursement d'emprunts
- Sur 3 ans solde négatif cumulé >100 K€

Le « financier » n'est plus équilibré

Exo # 1

CAS LAGRO

Situation 2012

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Autres aspects financiers :

- LAGRO n'a **qu'une seule banque** ??
- LAGRO n'a **pas de lignes Court Terme** et utilise découvert ou escompte de façon non formalisée
- Le Bilan ne montre pas de faiblesse rédhibitoire sauf les fonds Propres et les disponibilités
- L'état de la trésorerie à fin 2012 est inquiétant à l'entrée de la saison basse (janvier => Mai)

Exo # 1

CAS LAGRO

Situation 2012 et 2013

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Les Leviers utilisés :

- Amélioration du **CA** (pas raisonnable) => Budget 13 : 2.150 K€
- Amélioration de la **Marge Brute** (obligatoire mais difficile à contrôler : les + Achats centralisés et RHD industrialisé => objectif + 3 points
- Amélioration du **ratio Personnel** => réduction Effectif 3 personnes
- 2013 :
 - CA 2.150 K-MB 59%
 - Masse sal. 39% (850 K)
 - EBE 3%-R.N. 1%
 - CAF 55 K
- **Report dettes fiscales et sociales (CCSF 2012), remboursé à 90% en 2013** + accord bancaire court terme (découvert + Dailly 100 K€)

Exo # 1

CAS LAGRO

Quelle Suite.....!

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



K€	2012	2013
CA	2 145 K€	2 045 K€
MB	57 %	60 %
Masse salariale	43 % - (920 K€)	39 % - (800 K€)
EBE	- 3,5 %	4 %
RN	- 4,5% (-95 K€)	2% (41 K€)
CAF	- 85 K€	110 K€

Situation financière : report Dettes fiscales et sociales remboursé à 90%

A suivrePlan de développement LAGRO 2015-2018

Exo # 1

CAS LAGRO

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Quelles réflexions en tirer ?

Exo # 1

CAS LAGRO

Constats

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



- Dérives liées à l'absence de Contrôle (attn délégations !!!)
- Indicateurs permettant de réagir vite
- Attention Métiers de Main d'Œuvre :
Saisonnalité/Effectifs = Personnel fixe calé s/étiage bas
- Effet retard dans la dégradation des équilibres financiers
- Rentabilité ! Rentabilité ! Rentabilité !

Si les leviers existent, on peut anticiper !

Maintenant on va ...

Maitriser les fondamentaux

Maitrisez-vous votre compte de résultat ?

Maitrisez-vous votre bilan ?

Maitrisez-vous votre trésorerie ?

Objectif à **MAITRISER**

Le **compte de résultat**

Fondamentaux

1 Indicateurs :

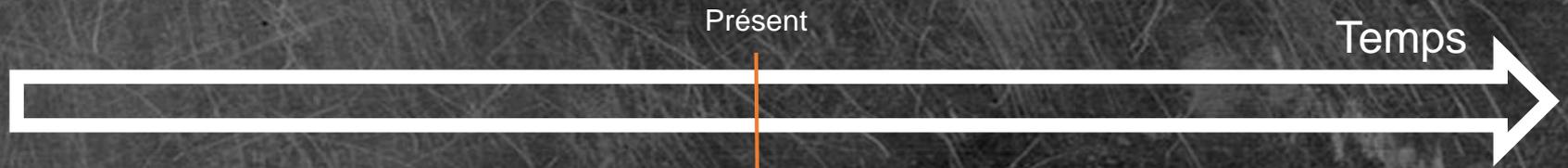
- Devis / Commande / portefeuille*
- Lecture du CA
- Autres indicateurs

2 Les SIG

3 CAF

Mémo1 : la gestion se lit avec une

Notion de temps



Piloter

ADAPTATION
(réactivité)

Il faut avoir des informations :

A la **semaine**

Au **mois**

Proagir

ANTICIPATION

Il faut avoir des informations :

A **l'année**

Dans le futur

Mémo 2 : la gestion doit vous fournir des

Indicateurs



1 Indicateurs d'activité

2 Indicateurs de résultats

3 Indicateurs de « liquidités »

4 Gestion prévisionnelle

1. INDICATEURS

Objectif à **MAITRISER**

Piloter

Le **compte de résultat**

Qui a des Indicateurs d'activité ?

- Devis
- Commandes
- Vente (CA)

Mémo 3 : les indicateurs doivent être

Comparés

Mensuel

Cumulé

N - 1

Comparatif
Budget Prévisionnel

2. LES SIG

Objectif à MAITRISER ^{Piloter}

Le compte de résultat

Des Charges :

Achats de marchandises (607-609)

Variation de stocks (603 -7)

Achats de matières premières et autres appro. (601-609)

Variation de stocks (603 1-2)

Autres achats et charges externes (606 - 620)

Impôts et taxes (63)

Salaires et traitements (641 - 648)

Charges sociales (645 - 648)

Dotations aux amortissements et aux provisions (681)

Autres charges (650)

Charges financières (686 - 667)

Charges exceptionnelles (671 - 687)

Impôts sur les sociétés (695 -699)

Des Produits :

Ventes de marchandises (707 -709)

Production vendue (biens et services) (701 - 709)

Production stockée (713)

Production Immobilisée (720 - 730)

Subventions d'exploitation (740)

Reprises sur provisions et amort., transfert de charges (781 - 791)

Autres produits (750)

Produits financiers (755 - 767)

Produits exceptionnels (771 - 797)

2. LES SIG

SIG pour :

Soldes Intermédiaires de Gestion

Des Charges :

Achats de marchandises (607-609)

Variation de stocks (603 -7)

Achats de matières premières et autres appro. (601-609)

Variation de stocks (603 1-2)

Autres achats et charges externes (606 - 620)

Impôts et taxes (63)

Salaires et traitements (641 - 648)

Charges sociales (645 - 648)

Dotations aux amortissements et aux provisions (661)

Autres charges (650)

Charges financières (686 - 667)

Charges exceptionnelles (671 - 687)

Impôts sur les sociétés (695 -699)

Production de l'exercice

- Cout d'achat des marchandises vendues

= 1/ Marge brute (MB)

= 2/ Valeur Ajoutée

(VA)

= 3/ Excédent Brut d'Exploitation

(EBE)

= 4/ Résultat d'exploitation

Autres produits et charges

Produits et charges financiers

Produits et charges exceptionnels

= 5/ Résultat Courant Avant Impôts (RCAI)

= 6/ Résultat Net (RN)

Objectif à MAITRISER

Piloter

Le compte de résultat

Des Produits :

Ventes de marchandises (707 -709)

Production vendue (biens et services) (701 - 709)

Production stockée (713)

Production Immobilisée (720 - 730)

Subventions d'exploitation (740)

Reprises sur provisions et amort., transfert de charges (780 - 791)

Autres produits (750)

Produits financiers (755 - 767)

Produits exceptionnels (771 - 797)

3. Trucs et astuces ?

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
Le **compte de résultat**

Des Charges :

C'est quoi : la variation de stocks (603 -7) ?

	Exemple
Stock Initial (SI)	100
-	
Stock Final (SF)	120
=	
Variation des stocks	-20

C'est quoi : Dotations aux amortissements et aux provisions (681) ?



Attention aux fonds de commerce qui ne sont pas amortissables

Des Produits :

C'est quoi : la production stockée et en-cours (713) ?

« Ce sont des produits commandés mais que vous n'avez pas encore fini de fabriquer donc non facturés.

Ils sont valorisés au prix de revient »

Et rentrent dans la production de l'exercice

C'est quoi : la production Immobilisée (720 - 730) ?

« C'est la valorisation du temps passé pour la conception ou fabrication d'un outil, travaux ou logiciels pour vous même »



Attention c'est une amélioration de vos résultats.

3. Trucs et astuces ?

On peut **retraiter** ses charges pour avoir une meilleure lecture !

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
Le **compte de résultat**

1. Nature de charges

	Charges de production	Logistique	Commerciales	Générales
Autres achats (604-606)				
- Achats études et prestations				
- Eau, gaz....fuel... →	X	X		X
- Carburants ...lubrifiants →	X			
- Fournitures non stockées				
Services Extérieurs (610-618)				
- C.Bail matériels →	X	X		X
- Locations immobilières				
- Charges locatives				
- EntretienMaintenance →	X			X
- Assurances				
Autres services extérieurs (621-628)				
- Personnel intérimaire →	X	X		X
- Honoraires				
- Pub / Doc, salons →			X	
- Transports s/HA, s/ventes →			X	
- Déplacements				
- Missions Réception				
- Affranchissementtéléphone				
- Divers (bque)				

3. Trucs et astuces ?

On peut **retraiter** ses charges pour avoir une meilleure lecture !

Autres achats (604-606)

- Achats études et prestations

- Eau, gaz....fuel...

- Carburants ...lubrifiants

- Fournitures non stockées

Services Extérieurs (610-618)

- C.Bail matériels

- Locations immobilières

- Charges locatives

- EntretienMaintenance

- Assurances

Autres services extérieurs (621-628)

- Personnel intérimaire

- Honoraires

- Pub / Doc, salons

- Transports s/HA, s/ventes

- Déplacements

- Missions Réception

- Affranchissementtéléphone

- Divers (bque)

Objectif à **MAITRISER**

Piloter

Le **compte de résultat**

2. « Destination » de charges

Par segment (ou activité),

Par secteur de vente,

Par pays

3. « Métier » de l'entreprise

Production ...

Service ...

BTP ...

Négoce ...

3. Trucs et astuces ?

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
Le **compte de résultat**

Retraitements classiques Autres Achats Charges Externes

- Transport s/ventes => En - du CA
- S/Traitance => Achats Consommés
(penser à faire plusieurs lignes : production, Études, ...)
- Transport sur achats => Achats Consommés
- Intérimaires => Frais de Personnel
(penser à faire plusieurs lignes : production, Études, ...)

4. La CAF ?

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
Le **compte de résultat**

La CAF ? **C**apacité D'**A**uto-**F**inancement

Méthode de calcul

Résultats Net

- + **Dotations** aux amortissements et aux provisions
- Reprises sur amortissements et aux provisions
- + Moins-values - Plus-values sur cession d'actifs
- = **Capacité d'Autofinancement**

4. La CAF ?

Objectif à **MAITRISER**

Piloter

Le **compte de résultat**

A quoi ça sert ?

Identifier si vous avez la capacité à générer suffisamment de liquidité pour financer vos engagements ...
... ou plus simplement ... pour

**rembourser vos emprunts et financer
votre variation de BFR !**

Objectif à **MAITRISER**

La **Plan de trésorerie**

Fondamentaux

Tableau de suivi et prévisionnel

Financement du court terme

A quoi ça sert ?

Objectif à **MAITRISER**

La **Plan de trésorerie**

(tour de table)

-Qui a des activités saisonnières ?

-Qui a des mois creux ?

-Que faites-vous en cas de baisse d'activité ?

-Quelles conséquences ?

-Quel mode de gestion de trésorerie vous utilisez ?

La situation de trésorerie en fonction des **secteurs d'activité** :

Objectif à **MAITRISER**

La **Plan de trésorerie**

Entreprise de services

Une entreprise de services en position forte sur son marché aura plutôt une trésorerie pléthorique avec des problèmes d'optimisation des placements

Industrie

Une entreprise de fabrication industrielle en forte croissance devra financer le besoin en fonds de roulement croissant qui accompagnera son activité

Start-up

Une start-up en train de développer un produit pas encore commercialisé devra surtout justifier ses besoins en trésorerie auprès de ses financiers

Activité saisonnière

Une activité fortement saisonnière nécessitera la sollicitation périodique du banquier pour pallier les creux de trésorerie dans les meilleures conditions

Les méthodes de
gestion de trésorerie?

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
La **Plan** de trésorerie

#1 Le suivi de trésorerie ... le plus courant !

En fonction des outils à disposition

Regard des comptes bancaires

Les factures fournisseurs à payer

Les factures clients à recevoir

Mais ce n'est pas suffisant !

Réactivité banque ???

Il faut anticiper !!!

Les méthodes de **gestion** de trésorerie?

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
La **Plan de trésorerie**

#2 La plan trésorerie glissant

	Facturation du mois M	Facturation du mois M+1	Facturation du mois M+2
Factures clients TTC	Réception CA du mois M-2	Réception CA du mois M-1	Réception CA du mois M
Factures fournisseurs TTC	Paiement du mois M-1	Paiement du mois M	Paiement du mois M+1
Solde TVA	Solde TVA	Solde TVA	Solde TVA
Salaires et charges	Paiement du mois M	Paiement du mois M +1	Paiement du mois M +2
Remboursements emprunts	Échéance du mois M	Échéance du mois M+1	Échéance du mois M+2
	SOLDE +/-	SOLDE +/-	SOLDE +/-

Les méthodes de **gestion** de trésorerie?

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
La **Plan de trésorerie**

#3 Le prévisionnel de trésorerie .. Idéal !

Disposer en permanence de bonnes prévisions des disponibilités est un atout essentiel pour le dirigeant.

Ces informations précises lui permettent :

- De réagir vite et de façon appropriée face à une situation imprévue (opportunité commerciale ou de croissance externe, obtention d'un marché exceptionnel, accident industriel, perte d'un marché, etc.)
- D'évaluer clairement la faisabilité de projets stratégiques et de choisir les meilleures solutions financières

Les méthodes de **gestion** de trésorerie?

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
La **Plan** de trésorerie

#Quand est-ce que c'est obligatoire ?

A chaque fois que vous êtes en situation de développement :

- lancement d'un nouveau produit,
- projet de croissance externe,
- un investissement,
- changement de modèle économique, ...

Si vous avez une forte saisonnalité !

Quand vous allez rencontrer vos partenaires bancaires.

Les **excuses** les plus fréquentes ...

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
La **Plan de trésorerie**

Personne chez nous n'a le temps ni les compétences pour faire cela !

Si les prévisions sont mises à jour régulièrement, leur gestion ne demande que peu de temps et elle ne nécessite pas de compétence spécifique.

Ça ne sert à rien, notre banquier est là pour nous aider quand il y a un problème

Solliciter son banquier sans visibilité sur l'avenir et sans connaître en détail les flux financiers gérés chez lui et chez ses concurrents, c'est aborder la discussion en position de faiblesse et en sortir dans les plus mauvaises conditions.

Sans parler de l'inavouable politique de l'autruche qui pousse à éviter de révéler un problème à venir, en se persuadant que « ça va passer ».

Si vous avez connaissance à l'avance d'un problème ponctuel à venir, vous pourrez avertir votre banquier ou votre fournisseur, en expliquant clairement votre situation. Vos partenaires apprécieront votre attitude et ils feront leur possible pour vous aider.

En revanche, si vous découvrez le jour du règlement que vous ne pouvez pas payer, ils vous en voudront de leur causer des difficultés imprévues et vous perdrez leur confiance.

Fonctionnement d'un plan de trésorerie

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*

La **Plan de trésorerie**

Vos comptes bancaires enregistrent tous les mouvements d'entrée et de sortie de trésorerie et indiquent le solde disponible à un instant donné.



Établir des prévisions de trésorerie consiste à prolonger cet enregistrement dans le futur, sur la base des mouvements prévisibles.

C'est une certitude !

C'est un probabilité !



Le solde au début de la période prévisionnelle doit être égal au dernier solde réel du relevé bancaire.

Pour chaque mouvement prévisionnel, il y a trois incertitudes :

- Le fait qu'il se produise ou non
- Son montant
- Et la date à laquelle il se produit

Comment le mettre en place / 1

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
La **Plan de trésorerie**

- 1- Etablir un budget prévisionnel
- 2- Paramétrer le prévisionnel de trésorerie: hypothèse de règlement clients/fournisseurs, saisonnalité.....
- 3- Initialiser le prévisionnel de trésorerie :
Déterminer les soldes initiaux des comptes de trésorerie
- 4- Contrôler à espace régulier la prévision/réel
- 5- Prendre des décisions
- 6- Réactualiser les prévisions.

Comment le mettre en place / 2

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
La **Plan de trésorerie**

Etablir un budget prévisionnel

BUDGET PREVISIONNEL

	JANV.	FEV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL.	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.
COMPTE DE RESULTAT												
A. Encaissements												
	7%	11%	7%	15%	11%	11%	11%	0%	7%	7%	7%	4%
CAHT PREVU (HT)	100 000 €	150 000 €	100 000 €	200 000 €	150 000 €	150 000 €	150 000 €	€	100 000 €	100 000 €	100 000 €	50 000 €
TOTAL CA	100 000 €	150 000,€	100 000 €	200 000 €	150 000 €	150 000 €	150 000 €	- €	100 000 €	100 000 €	100 000 €	50 000 €
ACHATS (mp) PREVU (HT)	30 000 €	45 000 €	30 000 €	60 000 €	45 000 €	45 000 €	45 000 €	- €	30 000 €	30 000 €	30 000 €	15 000 €
- autres charges externes	25 000 €	37 500 €	25 000 €	50 000 €	37 500 €	37 500 €	37 500 €	- €	25 000 €	25 000 €	25 000 €	12 500 €
- impôts, taxes et versements assimilés	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
- salaires	28 000 €	28 000 €	28 000 €	28 000 €	28 000 €	28 000 €	28 000 €	28 000 €	28 000 €	28 000 €	28 000 €	28 000 €
- charges s/salaires	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
- charges financières	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €
- amortissements	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €
TOTAL	103 500 €	131 000 €	103 500 €	158 500 €	131 000,€	131 000 €	131 000 €	48 500 €	103 500 €	103 500 €	103 500 €	76 000 €
RESULTAT	- 3 500 €	19 000 €	- 3 500 €	41 500 €	19 000 €	19 000 €	19 000 €	- 48 500 €	- 3 500 €	- 3 500 €	- 3 500 €	- 26 000 €

Comment le mettre en place / 3

Prévisionnel de trésorerie

plan de trésorerie (TTC) PREVISIONS

PLAN DE TRESORERIE	fin JANV.	fin fevrier	fin mars	fin avril	fin mai	fin juin	fin juillet	fin aout	fin septembre	fin octobre	fin novembre	fin décembre
SOLDE EN DEBUT DE MOIS	10 000 €											
A. Encaissements												
- ventes encaissées dû clients	120 000 €	100 000 €	120 000 €	180 000 €	120 000 €	240 000 €	180 000 €	180 000 €	180 000 €	- €	120 000 €	120 000 €
totaux encaissements	120 000 €	100 000 €	120 000 €	180 000 €	120 000 €	240 000 €	180 000 €	180 000 €	180 000 €	- €	120 000 €	120 000 €
B. Décaissements												
- achats dû fournisseurs	50 000 €	50 000 €	36 000 €	54 000 €	36 000 €	72 000 €	54 000 €	54 000 €	54 000 €	- €	36 000 €	36 000 €
autres charges (avec TVA)	27 360 €	27 360 €	27 360 €	27 360 €	27 360 €	27 360 €	27 360 €	27 360 €	27 360 €	27 360 €	27 360 €	27 360 €
autres charges (sans TVA))	5 700 €	5 700 €	5 700 €	5 700 €	5 700 €	5 700 €	5 700 €	5 700 €	5 700 €	5 700 €	5 700 €	5 700 €
- salaires (net)	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €
- charges sociales			52 800 €			52 800 €			52 800 €			52 800 €
- remboursement emprunts	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €
TVA	5 000 €	10 000 €	15 000 €	10 000 €	20 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €	- €	10 000 €	10 000 €	10 000 €
totaux decaissements	122 060 €	127 060 €	170 860 €	131 060 €	123 060 €	206 860 €	136 060 €	136 060 €	173 860 €	77 060 €	113 060 €	165 860 €

Solde du mois = 2 - 3	-2 060 €	-27 060 €	-50 860 €	48 940 €	-3 060 €	33 140 €	43 940 €	43 940 €	6 140 €	-77 060 €	6 940 €	-45 860 €
-----------------------	----------	-----------	-----------	----------	----------	----------	----------	----------	---------	-----------	---------	-----------

Trésorerie prévue fin de mois	7 940	-19 120	-69 980	-21 040	-24 100	9 040	52 980	96 920	103 060	26 000	32 940	-12 920
--------------------------------------	--------------	----------------	----------------	----------------	----------------	--------------	---------------	---------------	----------------	---------------	---------------	----------------

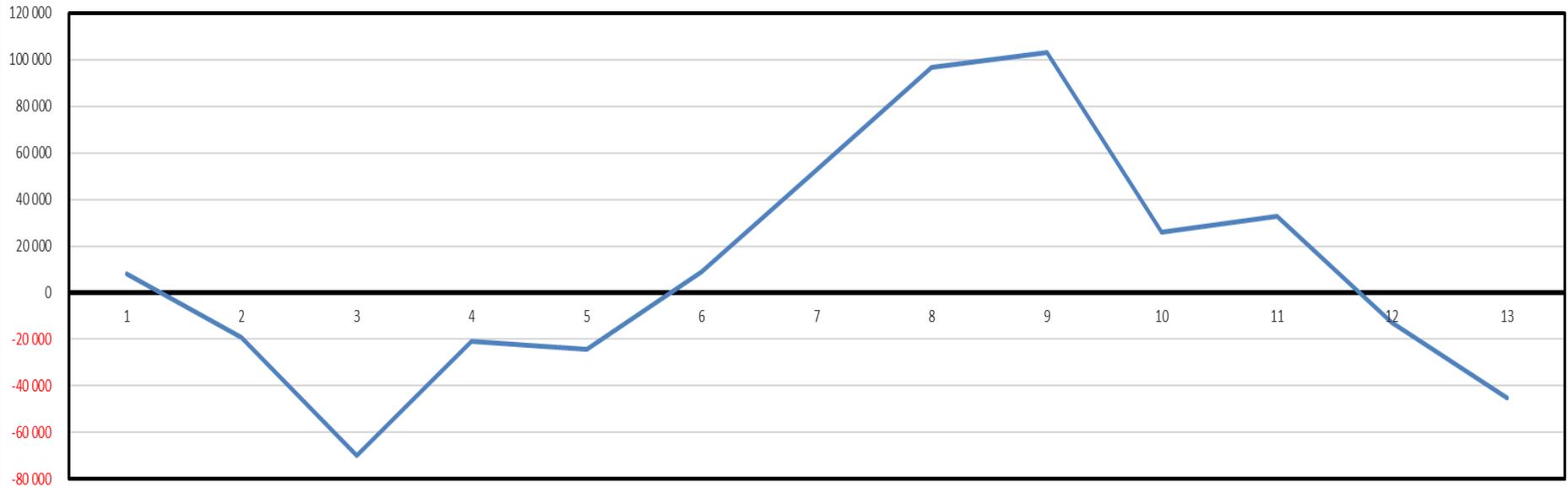
hors exploitation	fin JANV.	fin fevrier	fin mars	fin avril	fin mai	fin juin	fin juillet	fin aout	fin septembre	fin octobre	fin novembre	fin décembre
- investissements (en immobilisation)	120 000,00 €											
- apport en capital												
- apport en compte courant												
- emprunts LMT contractés		120 000 €										
- cession d'immobilisations												
subventions...				25 000 €			25 000 €					
	- 120 000, €	120 000 €	- €	25 000 €	- €	- €	25 000 €	- €	- €	- €	- €	- €

Trésorerie nette prévue fin de mois	-112 060	100 880	-69 980	3 960	-24 100	9 040	77 980	96 920	103 060	26 000	32 940	-12 920
--	-----------------	----------------	----------------	--------------	----------------	--------------	---------------	---------------	----------------	---------------	---------------	----------------

Comment le
mettre en place / 4

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
La **Plan de trésorerie**

Trésorerie prévue fin de mois



C'est **quoi?**

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
La **Plan de trésorerie**

Prévisions Recettes

- Segmenter le prévisionnel de CA
- Paramétrer les variations saisonnières
- Paramétrer les délais de règlement Clients

Prévisions Dépenses

- Prévoir les achats matières et paramétrer les délais de règlement Fournisseurs
- Prévoir Autres Charges soumises à TVA
- Prévoir Salaires et Charges Sociales et autres charges non soumises à TVA
- Autres sorties (CB, Remboursement emprunts)



- Positionner le dû initial clients et fournisseurs
- Le solde de trésorerie initiale
- Les recettes et les dépenses hors exploitation
- Le solde entre la TVA sur ventes d'une part et celle sur les Achats soumis à TVA (Matières + Charges soumises)

C'est **quoi?**

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
La **Plan de trésorerie**

Indicateurs de Trésorerie court terme

- ◎ Suivi Comptes Bancaires
- ◎ Echancier du Mois (au 10, 15, 20, Fin)
- ◎ Recettes mois
 - clients dus (relance...)
 - clients à recevoir...
- ◎ Impact des lignes de crédit court-terme

Objectif à **MAITRISER**

Le **Bilan**

Fondamentaux

Indicateurs : FR / BFR / Trésorerie

Calcul de la trésorerie par le bilan

Comment améliorer le bilan

C'est **quoi?**

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*

Le **Bilan**

Ce que je
(l'entreprise) possède

Ce que je
(l'entreprise) dois (t)

Notion de
temps

Très
long
terme



Très
court
terme



Bilan : Date

Actif

Passif

D – Immobilisations

- + Corporelles
- + Incorporelles
- + Financières

A - Fonds Propres :

- Capital
- + Réserve (dont légale)
- + Bénéfices / pertes
- + Subventions d'investissements
- + Provisions réglementées



B - Dettes long termes :

- + Compte courant d'associés
- + Emprunts bancaires



E - Actifs circulants :

- + Stocks
- + Clients
- + Autres créances

C - Dettes court terme :

- + Dettes fournisseurs
- + Dettes Fiscales et sociales



F - Disponibilités

C'est la synthèse du
compte de résultat

Comment
améliorer le
BILAN ?

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
Le **Bilan**

Actions à mener
pour améliorer le FR

Agir sur les capitaux propres :

- faire des Résultats et les laisser,
- faire des apports en Capital,
- faire des apports en C/c

Actions à mener pour
améliorer le BFR

- Maitriser les Stocks
- Réduire les créances Clients
(importance du système de
Relance)
- Augmenter (négo) le Crédit
Fournisseurs

Quelques **ratios**
complémentaires !

Objectif à **MAITRISER**

Piloter

La **Bilan**

Ratios de Structure !

Autonomie (Annuités Remboursst DLMT / CAF)	< 0,7
Endettement #1 (DLMT / K.P.)	< 1
Endettement #2 (Total Dettes / Total Bilan)	< 75%
Liquidités (Stocks + Clients / Fournisseurs)	> 1
Rentabilité (MB, EBE, RN, CAF / CA)	Norme Pro

Activité :

- * Clients en Nb jours
- * CA Fournisseurs et Stocks en Jours HA
- * BFR en jours de CA
- * BFR Normatif *

Normes de la profession – Banque de France

Maintenant on va ...

Anticiper
et chercher à se financer

Quel est votre stratégie ?

Comment construire votre plan de financement ?

Pourquoi faire un plan global de financement ?

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
La **Plan de Financement**

- Permet d'expliquer les équilibres financiers (Cf. ratios importants)
- De montrer la maîtrise des flux financiers court terme et moyen terme
- Pour anticiper avec vos partenaires bancaires et donner confiance !
- Mesurer le **RISQUE** !

Nb : attention à la saisonnalité

C'est **quoi?**

Objectif à **MAITRISE** *Piloter*
La **Plan de Financement**

Vos Besoins

N N+1 N+2

Mes investissements

Ma variation de BFR

Mes Remboursements
d'emprunts

Mes distributions de
dividendes

Vos Ressources

N N+1 N+2

Banques

Compte courant

Apports en capital

(Numéraire, en primes d'émission, obligations convertibles, ...)

CAF

Aides financières

Mon court terme

Découvert

Escompte (.....problème d'utilisation !)

Dailly (mobilisation sans gestion recouvrement) + (facultatif)
Assurance Crédit)

Billets Financiers,

Crédit de campagne

Factor (Mobilisation avec gestion recouvrement)

C'est **quoi?**

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
La **Plan de Financement**

NB pour les outils court terme !

- Risques et Coûts suivent la même courbe donc les outils les - risqués sont les - chers
- Les – chers : mobilisation clients : Factor, Escompte, Dailly
- Les + Chers : Crédits Spot (Billet Financier, Ct C), Découverts
- logiquement assortis de garanties (caution....)



Attention à la sur
utilisation du C.T pour
pallier à
l'insuffisance
de Fonds propres

Mémo 5 : Qui finance quoi ?

Chacun son rôle de financement !

Quoi ?

Qui ?

Les Investissements :
(Ou vos actifs immobilisés)
Les financements d'équipements, ...

Les banques :
(Ou Vos dettes à moyen et long terme)
Les banques classiques et la BPI

LE BFR :
(Ou vos actifs circulants - dettes court terme)
Le financements du développement de l'activité

Les actionnaires :
(Ou Capital, PE, OC, ...)
Vos fonds propres

L'activité:
(Ou votre CAF)



La notion **d'analyse de risque** est importante

Mémo 6 : Pourquoi et où vous voulez aller?

Faire une note stratégique !

Que trouve-t-on dans une note stratégique ?

- Définition du (des) métier(s)
- Les prestations/produits
- Les groupes de clients/les marchés
- Segments retenus et position concurrentielle de l'entreprise
- Les axes de développement choisis et l'évolution des CA
- Les moyens (investissements matériels, financiers, humains)

C'est **quoi?**

Objectif à **MAITRISER** *Proagir*
La **Projection**

C'est un PLAN A 3 ANS !

Pourquoi ?

- Expression d'une Stratégie
- Met en évidence les mutations de l'entreprise (marchés, techniques, organisations, compétences)
- Permet de mieux expliciter à ses partenaires (banques, Banque de France, ass. crédit)

et d'informer ses collaborateurs sur les grandes orientations de l'entreprise

Que doit-on projeter?

- Estimation réaliste des Ventes (importance des indicateurs d'activité et des outils dont on dispose) / Plan vente
- Conséquences sur les niveaux de Marge
- Estimation des Charges (projection « critique » + charges nouvelles)
- Résultats et CAF
- Emplois / Ressources
- Plan mensuel de trésorerie (An 1)

Exo # 4

CAS LAGRO

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



PROJET STRATEGIQUE
2015-2018



Exo # 4

CAS LAGRO

PROJET STRATEGIQUE 2015-2018

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



PRESENTATION #1

- Création en 1998
- Activité principale :
 - Traiteur
 - Organisateur de réceptions
 - + premières expériences en RHD
- Progression régulière CA 2004 : 1 Mn € - 15 Pers.
- Nouveaux locaux à VILPAR en 2005
- Equilibrage des 2 activités RHD/TRAITEUR 2005-2010
- 2009-2010 CA > 2 M€ - 30 ETP



Exo # 4

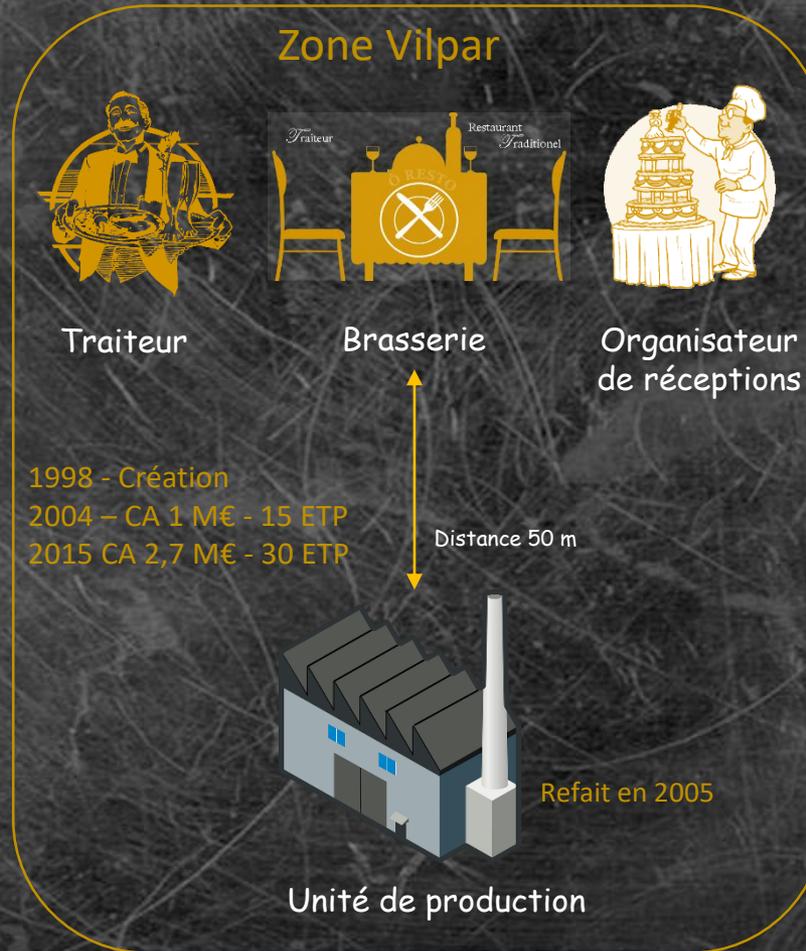
CAS LAGRO

PROJET STRATEGIQUE 2015-2018

Situation à fin 2015

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Période 2010-2015

Stagnation du CA à + de 2 M €

Traiteur : Extension de la « zone de chalandise » mais :

-Nécessité d'implantation locale comme clé de réussite

-**RHD** : clientèle nationale via **distributeur national (A.O)** et clientèle régionale en direct (**collectivités**)

-**Brasserie** : ouverture d'une brasserie à Vilpar à proximité du laboratoire de production

Exo # 4

CAS LAGRO

PROJET STRATEGIQUE 2015-2018

2015

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Nouveaux clients RHD permettant de X 2 le CA RHD (le marché se modifie ...place vs grands faiseurs ...!)

⇒ Exercice 2015 : CA LAGRO 2.700 K€
(2016 : 3.300 K)

- Recrutement 4/5 personnes
- Investissements productifs (100 K€)
- Locaux à repenser (agrandissement ??)
- Organisation interne (lean) et logistique mise en place
- Augmentation du BFR absorbée sur 2015



Exo # 4

CAS LAGRO

PROJET STRATEGIQUE 2015-2018

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Activités (K€)	2013	2014	2015
TRAITEUR ORGANISATEUR RECEPTION	775	880	830
TRAITEUR BOUTIQUE			
R.H.D	975	895	1530
BRASSERIE	300	330	340
Total CA	2050	2105	2700

Exo # 4

CAS LAGRO

PROJET STRATEGIQUE 2015-2018

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Développement TRAITEUR

- Lagro actif sur l'axe Vilpar-Vilnor-Vilbay
- Conviction que le développement traiteur passe par implantation sur Zone visée
- Recherche depuis 2010-11 cibles à reprendre et étude de différents projets de croissance externe (sans suite.....!)
- Opportunité nouvelle: TRAITOR à VILNOR (50 Km)



Exo # 4

CAS LAGRO

PROJET STRATEGIQUE 2015-2018

Développement TRAITEUR

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Pourquoi Intérêt TRAITOR ??

- Au milieu de l'Axe Vilpar → Vilbay (proximité géographique)
- Synergies possibles de personnel
- Outil industriel aux Normes et quasi neuf
- Spécialisation Production Traiteur à Vilnor et RHD à Vilpar (sans extension)
- Image de « Professionnel » à redresser tant en interne qu'en externe
- Positionnement LAGRO comme acteur régional significatif



Exo # 4

CAS LAGRO

PROJET STRATEGIQUE 2015-2018

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Activité (K€)	2016	2017	2018
TRAITEUR ORGANISATEUR RECEPTION	1.280 Dt 500	1.380	1.400
TRAITEUR BOUTIQUE	500	550	600
R.H.D	2.100	2.150	2.200
BRASSERIE	320	320	320
TOTAL CA	4.200	4.400	4.520

Exo # 4

CAS LAGRO

PROJET STRATEGIQUE 2015-2018

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



SIG Simplifié	2015	2016	2017	2018
CA	2.700	4.200	4.400	4.520
Marge Brute	1.540	2.400	2.530	2.620
Charges générales (+ I & Taxes)	460	775	820	870
Personnel	970	1.470	1.510	1.560
E.B.E	110	155	200	190
R.N	75	58	130	100
CAF	120	123	205	180

Exo # 4

CAS LAGRO

PROJET STRATEGIQUE 2015-2018

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Financement du bâtiment Industriel

- Repris par SCI **coût 700 K€** Financé par CM/CE (350 chacun) durée 13 ans (avec différé 1 an)
=> loyer annuel Lagro Vilnor : 88 K€

Nb : le loyer annuel de Lagro Vilpar est de 90 K€ pour 2016 et 2017 puis passe à 43 K€ en 2018

- Loyer annuel LAGRO (new périmètre) à SCI :

2016 : Vilpar 90 + Vilnor 44 = 134 K€

2017 : " 90 + " 44 = 134 K€

2018 : " 43 + " 88 = 131 K€



Exo # 4

CAS LAGRO

PROJET STRATEGIQUE 2015-2018

Financement Fonds + activités

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Quoi ? Et avec Quoi ?	Montants
Fonds de Commerce repris par LAGRO	350 K€
+ Investissements matériels	80 K€
+ Aménagements	50 K€
+ delta BFR 2015-18	150 K€
Emprunt bancaire 2016 (CM/CE)	350 K€
Emprunt bancaire 2016-17-18	80 K€
Apport Personnel en Capital	30 K€
Apport Personnel en CC	20 K€
Fonds CCI	50 K€

*Nb : ligne Dailly doublée avec
arrivée de la 2^{ème} Banque*

Exo # 4

CAS LAGRO

PROJET STRATEGIQUE 2015-2018

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



PLAN DE FINANCEMENT	2015	2016	2017	2018
immobilisations	30.000	350.000 50.000	20.000	30.000
Delta BFR	40.000	100.000	10.000	-
Rembourts Emprunts C/Courants	45.000	72.000 20.000	69.000 20.000	75.000 20.000
TOTAL BESOINS	115.000 €	592.000 €	119.000 €	125.000 €
Apport en Capital		20.000		
Apports en C/C		80.000 dt CCI 50 K€		
Emprunts Banque	30.000	350.000	20.000	30.000
C.A.F	120.000	123.000	205.000	180.000
TOTAL RESSOURCES	150.000 €	573.000 €	225.000 €	210.000 €
SOLDE EMP/RESS	+ 35.000	- 19.000	+ 106.000	+85.000

Exo # 4

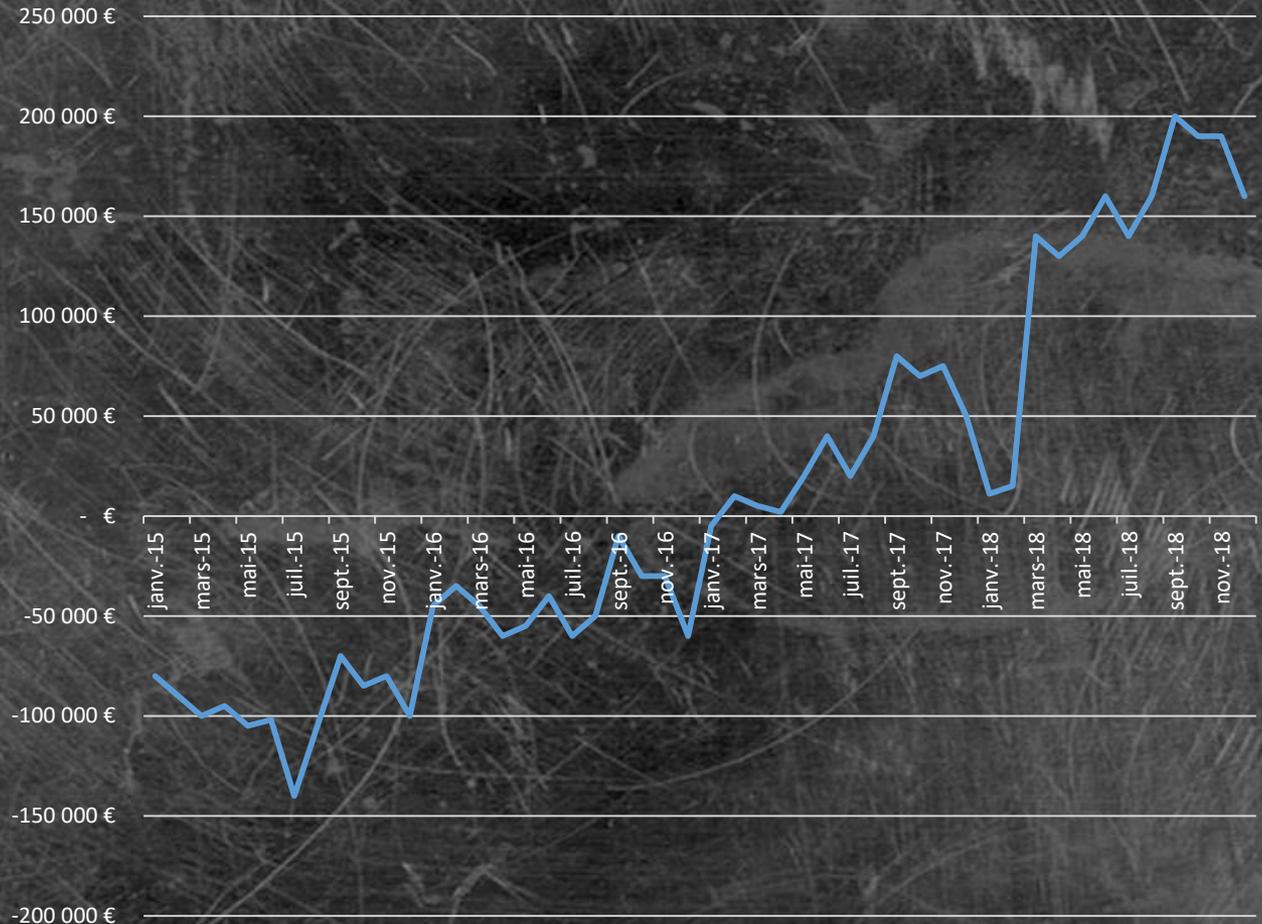
CAS LAGRO

PROJET STRATEGIQUE 2015-2018

Trésorerie

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Exo # 4

CAS LAGRO

PROJET STRATEGIQUE 2015-2018

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Qu'en pensez-vous ?

Que préconisez vous ?



Exo # 4

CAS LAGRO

PROJET STRATEGIQUE 2015-2018

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



Le nouveau Plan présenté :

PLAN DE FINANCEMENT	2015	2016	2017	2018
immobilisations	30.000	350.000 50.000	20.000	30.000
Delta BFR	40.000	100.000	10.000	-
Rembourts Emprunts C/Courants	45.000	72.000 20.000	69.000 20.000	75.000 20.000
TOTAL BESOINS	115.000 €	592.000 €	119.000 €	125.000 €
Apport en Capital		100.000		
Apports en C/C		100.000 dt CCI 70 K€		
Emprunts Banque	30.000	350.000	20.000	30.000
C.A.F	120.000	123.000	205.000	180.000
TOTAL RESSOURCES	150.000 €	673.000 €	225.000 €	210.000 €
SOLDE EMP/RESS	+ 35.000	+ 81.000	+ 106.000	+85.000

Exo # 4

CAS LAGRO

PROJET STRATEGIQUE 2015-2018

Philippe Traiteur

Traiteur industriel
2,2 M€ de CA
29 collaborateurs



En synthèse

- Un projet de développement industriel, sur une zone de chalandise complémentaire, avec « challenge métier »
- Un Prévisionnel prudent et un plan de financement équilibré entre Emprunts, Fonds propres et Quasi Fonds Propres et outils court terme (Dailly)

Les fondamentaux à maîtriser

1

Compte de résultat

Indicateurs :

- Devis / Commande / portefeuille
- Lecture du CA ...
- Point mort

SIG
CAF

2

Bilan

Indicateurs : **FR/BFR**/Trésorerie
Calcul de la trésorerie par le bilan

3

Tableau de trésorerie

Tableau de suivi et prévisionnel
Financement du court terme

Exemple :
Cas Lagro

Mémo :
1 Utiliser des indicateurs
2 Notion de temps
3 Comparer vos indicateurs

4

Anticipation et financement moyen et long terme

Votre stratégie
Votre plan à 3 ans

Exemple :
Cas Lagro
Développement

Mémo :
5 Faire une note stratégique
6 Qui finance quoi ?

Merci de votre écoute et de votre participation

Questions ?

« Pensez à remplir la fiche de présence et la fiche de satisfaction ! »

Merci

ANNEXES

1. INDICATEURS

Objectif à **MAITRISER**

Piloter

Le **compte de résultat**

Indicateurs d'activité

- Devis (activité + concurrence et compétitivité)
 - Suivi des volumes (Nb, €)
 - Système de relance et analyse résultats
 - Evolution et suivi % réussite
- Commandes (évolution et anticipation)
 - Suivi des Volumes
 - Évolution
- Suivi mensuel voire hebdomadaire Ventes (CA)
 - **Palmarès clients** (Dépendance, récurrence, ...)

1. INDICATEURS

Objectif à **MAITRISER** Piloter
Le **compte de résultat**

Améliorer la lecture du chiffre d'affaires !

- Globalement
- En unité / en €
- Par client/produits (ou par gamme)
- Par secteur commercial
(direct/prescripteur/Commercial.....)
- Par Segment (cf. Stratégie)

1. INDICATEURS

Choix d'une Unité d'oeuvre
pertinente :

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
Le **compte de résultat**

Différences selon les métiers

Exemples d'indicateurs

- Taux de remplissage
- Taux d'utilisation machine
(Nb heures)
- Taux d'heures produites/heures travaillées
- CA (ou MB) / Salarié (ou par salarié productif)
-

Exemples d'indicateurs par métiers

- Productivité : Heures Produites / Heures payées
- Production : Q/Q/D/C
Quantité, qualité (rebuts) , délais, respect des temps
- Commerciaux : CA
- Nb de Contacts (dt Prospects),
CA/client/produit..... CC

Principe 4 : A partir de quand vous gagnez le l'argent

Votre seuil de rentabilité et votre point mort

Méthode # 1

Etape 1

Charges Variables

(achats consommés, S/T, charges proportionnelles au CA)

+Charges Fixes

(toutes les charges non liées directement à la réalisation du CA)

= résultat à 0

Seuil de rentabilité

CA

- Charges Variables

(achats consommés, S/T, charges proportionnelles au CA)

= Marge s/coût variable

- Charges Fixes

(toutes les charges non liées directement à la réalisation du CA)

= Résultat attendu

Etape 2

Le point mort (en jour de CA)

Point mort = Seuil de rentabilité / CA * 360

Exo # 2

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
Le **compte de résultat**

Gérard Bonbon

Industriel dans l'agroalimentaire
2 M€ de CA
22 collaborateurs

Quel est le point mort de Gérard ?

- CA 2016 : 2 200 K€
- Cout d'achats de marchandises vendues est de 31 %
- Elle commercialise ses produits par l'intermédiaire d'agents commerciaux rémunérés à 5 % du CA et les charges de transport s/vente sont de 2 % du CA.
- Les charges fixes s'élèvent à 1 445 K €
- Quel est le Point mort Mensuel de la société de Gérard ?



Exo # 2

Objectif à **MAITRISER** *Piloter*
Le **compte de résultat**

Quel est le point mort de Gérard ?

Gérard Bonbon

Industriel dans l'agroalimentaire
2 M€ de CA
22 collaborateurs



- CA (K€ HT) = 2.200
- Marge 69 % = 1 518
- Charges variables 7% (Agents +Transp) = 154
- Marge s/coût variable = 1 364
- Charges Fixes = 1 445
- Résultat = - 81

Définition : CAPM = Chiffre d'Affaires Point Mort

100 % CA - 31 % de commissions - 5 % de charges variables - 2 % de charges fixes = 62 % du CA.

$$0,69 \text{ CAPM} - 0,07 \text{ CAPM} - 1 445 = 0$$

$$0,62 \text{ CAPM} = 1 445$$

$$\text{CAPM} = 1 445 / 0,62$$

$$\text{CAPM} = 2 330 \text{ (soit 194 K€ / mois)}$$

Nb : sous réserve du même mix Fabrication / Négoce