

PREVENIR LA DEFAILLANCE DES ENTREPRISES.

Logiciel financier BILANS COMPARES permettant de suivre en temps réel :

**La croissance,
La rentabilité,
L'équilibre financier.**

Auteurs : PELAEZ Jean Claude NICOLAS Sylvain PIRON Sylvain
Expert-comptable Développeur Formateur Expert informatique
Excel.

Comprendre et pratiquer l'analyse financière avec Excel et ses compléments financiers.

- 1 - Introduction
- 2 - Quelles sont les caractéristiques générales des PME/TPE au regard de la gestion ?
- 3 - Quelles sont les caractéristiques d'un diagnostic financier efficace pour les PME/TPE ?
 - 31 - L'évolution de l'activité - la croissance
 - 32 - L'évolution de la rentabilité
 - 33 - L'évolution de l'équilibre financier
 - 331 - Le fonds de roulement
 - 332 - Le besoin en fonds de roulement.
- 4 - Mise en place du Tableau de bord avec Bilans Comparés
- 5 - Exemple d'analyse financière.
 - 51 - Analyse des résultats : les marges et l'Excédent Brut d'exploitation
 - 52 - Le tableau emploi ressources.
 - 53 - Comment surveiller l'équilibre financier ?

1 – Introduction.

Le logiciel **Bilans Comparés** a été conçu pour répondre aux attentes des chefs d'entreprise qui souhaitent mettre en place rapidement et à moindre coût un contrôle de gestion.

Bilans comparés permet de réaliser un diagnostic permanent de la fonction financière et :

- De suivre à moyen terme l'évolution de la rentabilité, de la trésorerie, et de la situation financière.
- De présenter clairement (et non techniquement) les conclusions de ces analyses.

Le mise en place du logiciel est rapide ; pas de paramétrages fastidieux.

La prise en main et l'utilisation du logiciel est immédiate.

Il est réalisé sous **Excel** : **doté d'un complément financier** qui s'installe dans la barre de menu d'Excel.

Il cumule une analyse dynamique (TPFF), et analyse patrimoniale classique.

2 - Quelles sont les caractéristiques générales des PME au regard de la gestion ?

- Bien souvent les PME sont dominées par une insuffisance de fonds propres et donc par des problèmes de trésorerie.
- Le chef d'entreprise est souvent absorbé par des problèmes techniques ou commerciaux et n'a pas la disponibilité, et ou la formation pour s'occuper des problèmes de gestion.

3 - Quelles sont les caractéristiques d'un diagnostic financier efficace pour les PME/TPE ?

Préalablement il faut bien garder à l'esprit qu'aucun système de pilotage ne pourra tout prévenir surtout dans un environnement économique en pleine mutation.

Par ailleurs, la réussite d'un système de prévention des difficultés réside plus dans un état d'esprit que dans une technique.

Un pilotage financier efficace repose en premier lieu sur une **organisation comptable efficace** qui est à la source de l'information financière et constitue le socle du système d'information.

Ce diagnostic doit pouvoir être mis en place rapidement.

C'est pourquoi, parmi les outils disponibles nous conseillons l'utilisation du logiciel **Bilans_Comparés** réalisé sous Excel que nous avons adapté en y intégrant un **complément financier sous forme de ruban dans la barre de menu**.

L'avantage essentiel d'Excel réside dans sa rapidité de calcul et la richesse de ses fonctionnalités avec notamment la possibilité d'éditer des graphiques.

Quelques minutes (10mn) suffisent pour réaliser un dossier complet et éditer un rapport de 24 pages.

L'analyse que nous proposons est axée **sur l'évolution les indicateurs suivants** :

31 – L'évolution de l'activité - la croissance : c'est le premier indicateur le plus important. En effet, c'est le produit ou service qui a le rôle moteur dans une entreprise : le fait financier ne vient qu'ensuite, c'est une conséquence.

A ce niveau, c'est le chef d'entreprise qui peut porter un jugement sur l'évolution passée du chiffre d'affaires et ses perspectives d'évolution :

- Le carnet de commande est-il suffisant ?
- La variation du chiffre d'affaires, compte tenu des facteurs saisonniers, est-elle satisfaisante ?
- Les perspectives de chiffre d'affaires peuvent-elles être évaluées à moyen terme ?

A partir des différentes prévisions de chiffres d'affaires estimées par le chef d'entreprise, l'expert comptable pourra réaliser plusieurs simulations. C'est à ce niveau que son rôle sera essentiel pour l'estimation des prévisions : rentabilité future, investissement à prévoir, calcul du BFR, trésorerie prévisionnelle. Il s'appuiera utilement sur l'analyse financière moyen terme réalisée avec le logiciel **Bilans_Comparés**.

32 - L'évolution de la rentabilité : Ce deuxième indicateur est également important, il permet de valider la capacité de l'entreprise à générer des excédents (résultats) qui alimenteront la trésorerie (réelle). Le rôle de l'expert-comptable sera à ce stade primordial. Son intervention permettra en effet de surveiller l'évolution des différentes marges d'exploitation.

- a. Marge commerciale.
- b. Marge sur coût de production.
- c. Marge sur coût main d'œuvre interne ou externe.
- d. **Excédent Brut d'exploitation (EBE)** : cet indicateur de gestion est le **pivot de notre analyse**.
- e. **L'EBE** constitue en effet le véritable revenu de l'entreprise. C'est le « nerf de la guerre », car c'est lui qui génère la trésorerie « réelle » de l'entreprise et qui permet de financer : les investissements (sur le moyen et long terme), les remboursements d'emprunts et frais financiers, l'impôt sur les sociétés .

33 - L'évolution de l'équilibre financier : l'équation reliant la trésorerie, le fonds de roulement, et les besoins en fonds de roulement : Trésorerie= FR - BFR, est la clé de voûte de l'équilibre financier dont l'évolution pourra être visualisée à l'aide des bilans fonctionnels générés par le logiciel.

331 - Le fonds de roulement

Le FR, correspond a l'excédent des ressources stables (Apports en capital,apport en compte courant associé long terme, Emprunts moyen et long terme, réserves et résultats), sur les investissements durables.

Exemple : lors de la création d'une entreprise le dirigeant investi 100 000 €, et finance le démarrage de son entreprise de la façon suivante :

Apport en capital :	60 000 €
Apport en compte courant long terme :	40 000 €
Emprunt :	<u>40 000 €</u>
	140 000 €

L'excédent de 40 000 € constitue le fonds de roulement.

Celui-ci, alimente la trésorerie, qui permet comme nous le verrons plus loin de financer les décalages financiers (Encaissements –décaissements) liés à l'exploitation.(Stocks ,Créances Clients,Dettes Fournisseurs)

Le logiciel permet de surveiller sur le moyen terme l'évolution du fonds de roulement .

Une dégradation du fonds de roulement traduit un déséquilibre entre investissement durable, et ressources stables : investissements financés sur la trésorerie, distributions de bénéfices, pertes .

332 - Le besoin en fonds de roulement.

Le BFR est avec l'Excédent Brut d'Exploitation un indicateur très important.Il traduit le besoin de financement lié aux décalages financiers d'exploitation : stocks,créances d'exploitation ,dettes d'exploitation.Etant lié au cycle d'exploitation il évolue en permanence en plus ou en moins.

Il est donc souhaitable en absolu que le fonds de roulement FR finance le BFR.Or comme précisé ci-dessus le BFR évolue en permanence en plus ou en moins. Ainsi, le BFR apparaissant sur un bilan, ne représente

qu'un besoin à l'instant T. L'idéal serait de pouvoir d'anticiper les besoins à venir, afin de disposer d'un excédent de trésorerie.

Cette approche basée sur trois indicateurs , Croissance, Rentabilité, Equilibre financier constitue un outil de diagnostic indispensable **pour prévenir la défaillance de l'entreprise.**

4 - Mise en place du Tableau de bord avec Bilans Comparés :

La méthodologie pour mettre en place un tableau de bord est la suivante :

- **Importer les balances** dans Excel pour réaliser un comparatif sur quatre ans.
- **Réserver la cinquième année** pour importer les balances de l'exercice en cours.
- Si vous souhaitez faire un point par trimestre importez le premier trimestre , ensuite
- après avoir effacé le premier trimestre, importez le deuxième trimestre, et ainsi de suite.
- La gestion des balances est relativement souple : on peut ajouter ou effacer des balances
- rapidement.

5 - Exemples d'analyse financière.

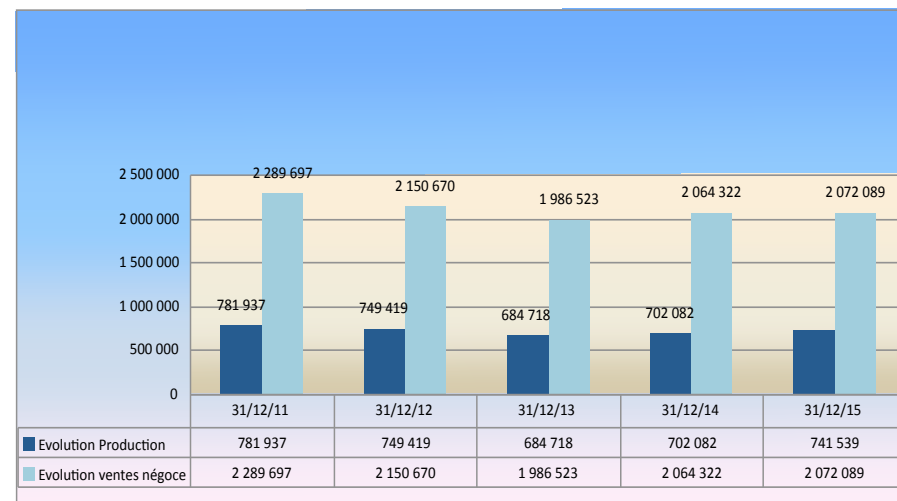
Nous proposons plusieurs exemples d'analyse par métier :

Garage,
Artisan bâtiment,
Tabac presse,
Restaurant.

Exemple étudié : Garage.

Evolution de l'activité - Croissance : évolution du chiffre d'affaires.

Le premier indicateur à surveiller est l'évolution du chiffre d'affaires.



51 - Analyse des résultats : les marges et l'Excédent Brut d'exploitation.

Le tableau ci dessus permet de suivre l'évolution des différentes marges :

I Analyse du résultat	31/12/15	31/12/11	31/12/12	31/12/13	31/12/14	31/12/15
Vente de marchandises	2 072 089	2 289 697	2 150 670	2 296 798	2 064 322	2 072 089
Coût d'achat des marchandises vendues	1 838 972	2 057 507	1 878 089	1 986 523	1 815 303	1 838 972
MARGE COMMERCIALE	233 117	232 190	272 582	310 276	249 018	233 117
	11%	10%	13%	14%	12%	11%
Production vendue	741 539	781 937	749 419	684 718	702 082	741 539
Production stockée ou déstockage de production						
Production immobilisée						
Achats matières premières - autres approvisionnements	103		420			103
MARGE/PRODUCTION DE L'EXERCICE	741 436	781 937	748 999	684 718	702 082	741 436
		100,00%	99,94%	100,00%	100,00%	99,99%
Salaires	358 713	334 484	330 908	344 629	343 103	358 713
Charges sociales	111 909	120 314	115 136	127 806	114 399	111 909
Personnel extérieur à l'entreprise		271				
Achats de sous-traitance : 604000 605000						
MARGE SUR COÛT MAIN D'ŒUVRE	503 931	559 057	575 536	522 559	493 598	503 931
	52%	55%	56%	53%	52%	52%
Subventions d'exploitation						
Crédit-bail mobilier		16 025				
Crédit-bail immobilier						
Locations, charges locatives	99 006	87 567	92 762	91 355	101 157	99 006
Sous-traitance générale : 611000	7 869	6 830	9 044	7 699	16 542	7 869
Rémunérations intermédiaires commissions	4 629	4 201	3 982	4 973	2 972	4 629
Autres charges externes	259 204	295 857	297 749	251 646	262 514	259 204
Impôts, taxes et versements assimilés	16 634	15 438	18 883	16 964	12 202	16 634
Total charges externes et impôts, autres charges, subventions	387 342	425 918	422 419	372 637	395 388	387 342
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	116 589	133 140	153 117	149 922	98 211	116 589
Charges ou produits financiers	252	470	3 480	285	2 466	252
Impôt société	5 639	18 956	20 094	23 055	1 918	5 639
Dotations aux amortissements et provisions	92 952	53 215	65 700	77 775	91 911	92 952
Produits exceptionnels	10 846	1 298	2 276	17 419	12 346	10 846
Charges exceptionnelles.						
Autres charges et produits	-23 021	-2 450	-71	-860	-6 047	-23 021
RÉSULTAT COMPTABLE	51 613	64 248	66 190	67 086	20 309	51 613

52 - Le tableau emploi ressources.

Le tableau de trésorerie et le graphique ci-dessous mettent en évidence les flux de trésorerie qui expliquent la variation de trésorerie sur l'exercice 2015

- On a dans un premier temps l'excédent brut d'exploitation :	116 589 €
- A ce résultat sont venu s'ajouter des produits de gestion courante	23 021 €
- Et des produits exceptionnels :	10 846 €
- Total résultat	150 456 €

Ce résultat de **150 456 €** dégagé au cours de l'exercice n'est pas forcément encaissé à la date d'arrêté des comptes.

Rappel : la comptabilité enregistre :

- d'une part les produits et charges encaissés ou décaissés (**opérations au comptant**),
- d'autre part les produits et charges **réalisés** mais pas forcément encaissés ou décaissés lors de leur enregistrement en comptabilité . Enregistrement des créances et de dettes.

Ainsi, si les délais de paiement des clients augmentent, cela n'affectera pas le résultat, mais impactera la trésorerie.

Par exemple si un mois avant l'arrêté des comptes on enregistre une vente de 100 000 €, qui sera payée l'exercice suivant, cette opération viendra augmenter le résultat arrêté à la clôture de l'exercice mais n'aura aucune incidence sur la trésorerie.

Pour l'analyse des flux de trésorerie, il conviendra de retrancher cette opération du résultat. Ainsi, en comparant les stocks , créances et dettes , à la clôture et à l'ouverture de l'exercice On aura une variation du **Besoin en Fonds de Roulement** sur l'exercice.

Dans notre exemple, cette variation s'élève à **66 953 €** :

- Besoin en fonds de roulement à l'ouverture de l'exercice :	432 149 €
- Besoin en fonds de roulement à la clôture de l'exercice :	<u>499 102 €</u>
Variation du BFR (Augmentation)	<u>66 953 €</u>

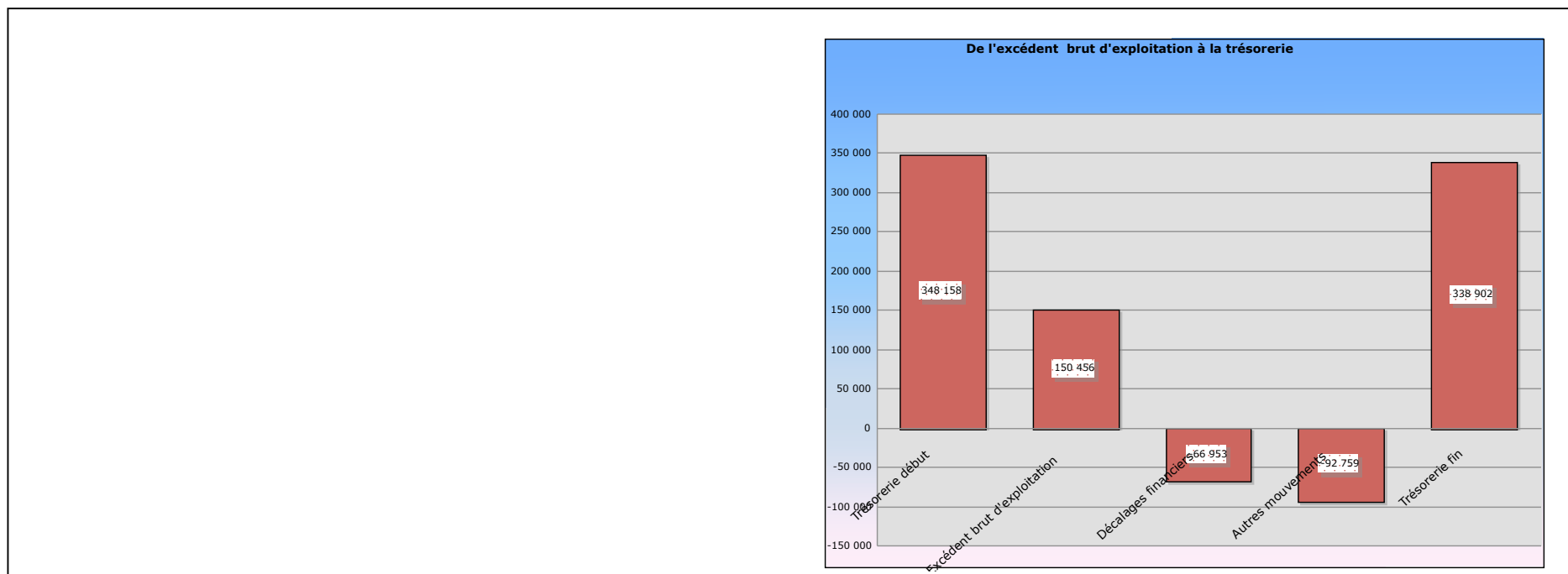
Cette Diminution est analysée dans le tableau ci-après :

		31/12/11	31/12/12	31/12/13	31/12/14	31/12/15
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT						
Stocks et en cours	+	385 919	379 684	410 155	362 515	367 771
Avances versées s/commandes	+	11 349	20 752	22 567	47 150	68 318
Clients cts rattachés, autres débiteurs	+	412 878	422 264	404 574	494 272	459 064
Avances reçues sur commandes en cours	-	0	0	0	0	0
Fournisseurs, cptes rattachés, autres créditeurs	-	476 827	477 440	472 807	471 788	396 051
BESOIN (ou dégagement) EN F. DE ROULEMENT	=	<u>333 318</u>	<u>345 260</u>	<u>364 490</u>	<u>432 149</u>	<u>499 102</u>

Le tableau de trésorerie ci-dessous met en évidence de façon synthétique les mouvements de trésorerie de l'exercice.

Le résultat « réel » qui a alimenté la trésorerie ----->	150 456 €
Le solde sur encaissements décaissements ----->	<u>-66 953 €</u>
Le résultat effectivement encaissé Excédent de trésorerie d'exploitation s'est élevé à ----->	83 503 €
Les mouvements de trésorerie autres que ceux liés au résultat de l'activité se sont élevés à :>	<u>-92 759 €</u>
La variation de trésorerie à été de ----->	<u>-9 256 €</u>

La présentation graphique permet de visualiser l'ensemble des mouvements de trésorerie.



53 - Comment surveiller l'équilibre financier ?

Nous avons décrit ci dessus les mouvements financiers qui ont expliqué les variations de trésorerie.

Nous nous intéressons maintenant à l'évolution de l'équilibre financier à moyen terme.

Celle ci peut être appréhendée à partir du bilan fonctionnel . Ce bilan met en évidence à partir du bilan classique les ressources stables et emplois stables, et les emplois et ressources liées aux cycle d'exploitation.

Fonds de Roulement : = Ressources stables (Fonds propres et emprunts moyen terme)
– Actifs stables (Immobilisations)

Besoin en fonds de roulement = Stocks+créances – dettes

Il est important de surveiller plus particulièrement l'évolution du Fonds de Roulement, qui est une variable essentielle du financement de l'entreprise. Son excédent permet en effet de financer le besoin en fonds de roulement et la trésorerie.

		31/12/11	31/12/12	31/12/13	31/12/14	31/12/15
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT						
Stocks et en cours	+	385 919	379 684	410 155	362 515	367 771
Avances versées s/commandes	+	11 349	20 752	22 567	47 150	68 318
Clients cts rattachés, autres débiteurs	+	412 878	422 264	404 574	494 272	459 064
Avances reçues sur commandes en cours	-	0	0	0	0	0
Fournisseurs, cptes rattachés, autres créditeurs	-	476 827	477 440	472 807	471 788	396 051
BESOIN (ou dégagement) EN F. DE ROULEMENT	=	333 318	345 260	364 490	432 149	499 102
FONDS DE ROULEMENT						
Ressources permanentes	+	1 653 895	1 819 972	2 028 476	2 079 831	2 189 402
Immobilisations brutes	-	943 919	1 063 403	1 215 505	1 299 524	1 351 398
FONDS DE ROULEMENT		709 976	756 569	812 972	780 307	838 004
TRESORERIE						
Fonds de roulement net	+	709 976	756 569	812 972	780 307	838 004
Besoin en fonds de roulement	-	333 318	345 260	364 490	432 149	499 102
TRESORERIE - EFFETS NON ECHUS	=	376 657	411 309	448 482	348 158	338 902
Effets escomptés non échus	+	0	0	0	0	0
TRESORERIE NETTE	=	376 657	411 309	448 482	348 158	338 902

Que doit couvrir l'EBE ?

Les remboursements d'emprunts, l'Impôt (Société ou IR),

Les investissements non financés par l'emprunt.

Les prélèvements, (exploitants individuels), ou distributions (Sociétés)

Les variations positives du BFR. (Gestion des stocks, délais de paiement clients fournisseurs).

TABLEAU EMPLOIS RESSOURCES	CUMUL						
	€	%	31/12/11	31/12/12	31/12/13	31/12/14	31/12/15
EMPLOI							
Investissements	428 129	50%	832	119 484	171 920	84 019	51 874
Distribution	-0	0%	0	0	-0	0	-0
Impôt sur les sociétés	69 662	8%	18 956	20 094	23 055	1 918	5 639
Retraits Comptes courants d'associés	85 923	10%	20 000	16 440	1 217	26 973	21 293
Annuités d'emprunts	104 334	12%	31 899	9 372	15 471	33 891	13 701
Variation du BFR : Besoin	165 784	19%		11 942	19 230	67 660	66 953
TOTAL DES EMPLOI	853 832	100%	71 687	177 331	230 893	214 462	159 460
RESSOURCES							
Capital social							
Apports Comptes courants d'associés							
Emprunts à moyen et long terme	160 000	18%		60 000	100 000		
Primes et subventions d'équipement							
Cessions d'immobilisations	15 000	2%			15 000		
RÉSULT. BRUT. D'EXPLOIT.	650 707	73%	132 868	153 117	149 922	98 211	116 589
Autres produits et charges (Hors FF., Amort., Prov.)	54 831	6%	3 279	-1 133	3 143	15 927	33 615
Variation du BFR : Excédent	14 775	2%	14 775				
TOTAL DES RESSOURCES	895 313	100%	150 922	211 983	268 065	114 138	150 204
VARIATION TRÉSORERIE	41 480	5%	79 235	34 652	37 173	-100 324	-9 256
TRÉSORERIE DÉBUT	297 422	33%	297 422	376 657	411 309	448 482	348 158
TRÉSORERIE FIN	338 902	38%	376 657	411 309	448 482	348 158	338 902