

Montage et gestion budgétaire d'un projet.

Programme «Intermédiaire en projets de
solidarité internationale»

Séminaire de formation « Elaboration du
budget »

FOREM

Lundis 3 et 10 mai 2004

Orateurs :

*Prof. Didier Van Caillie, Université de Liège,
D.VanCaillie@ulg.ac.be*

Cédric Marthoz, Université de Liège

Cadre de référence fondamental.

- Partie 1 : L'opportunité du projet.
- Partie 2 : La gestion budgétaire d'un plan d'affaires.
- Partie 3 : Le contrôle budgétaire.

Présentation sommnaire de tous les projets.

- Brève description :
 - Du produit / service
 - Des porteurs du projet
 - Du business model
 - Du lieu d'implantation
 - Du besoin auquel il répond

Précautions oratoires.

- Entreprise = projet
- Plan d'affaires = structure du projet
- Acheteur ou client = bénéficiaire du projet
- Création de valeur = retombées économiques, financières, humaines ou sociales.

PARTIE 1 :

L'opportunité du
projet

1. Préliminaires : qu'est-ce qu'une entreprise ?

1.1. Définition « fondamentale »

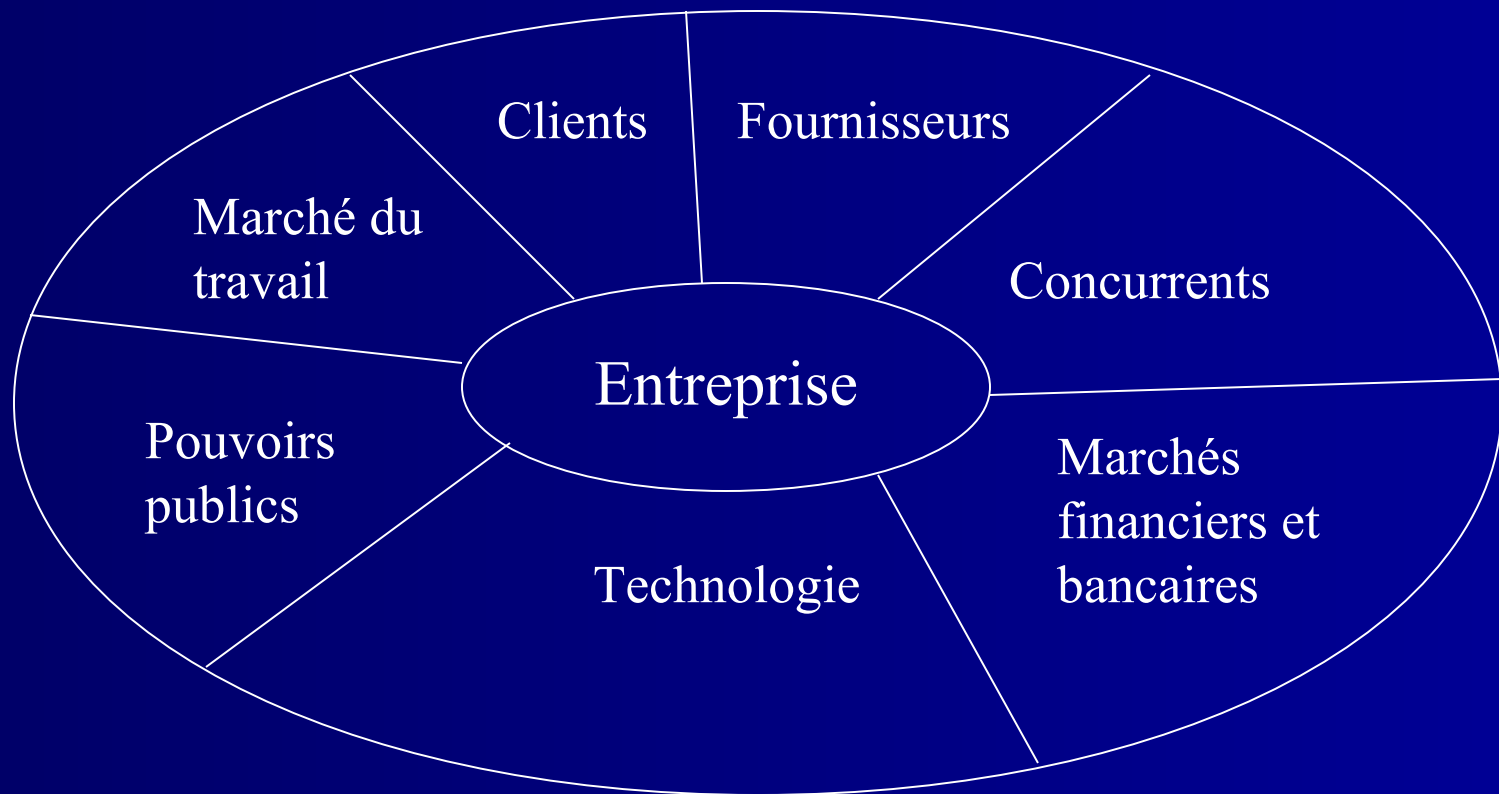
- a) Les composantes externes.
- b) Les composantes internes.

1.2. Définition « économique »

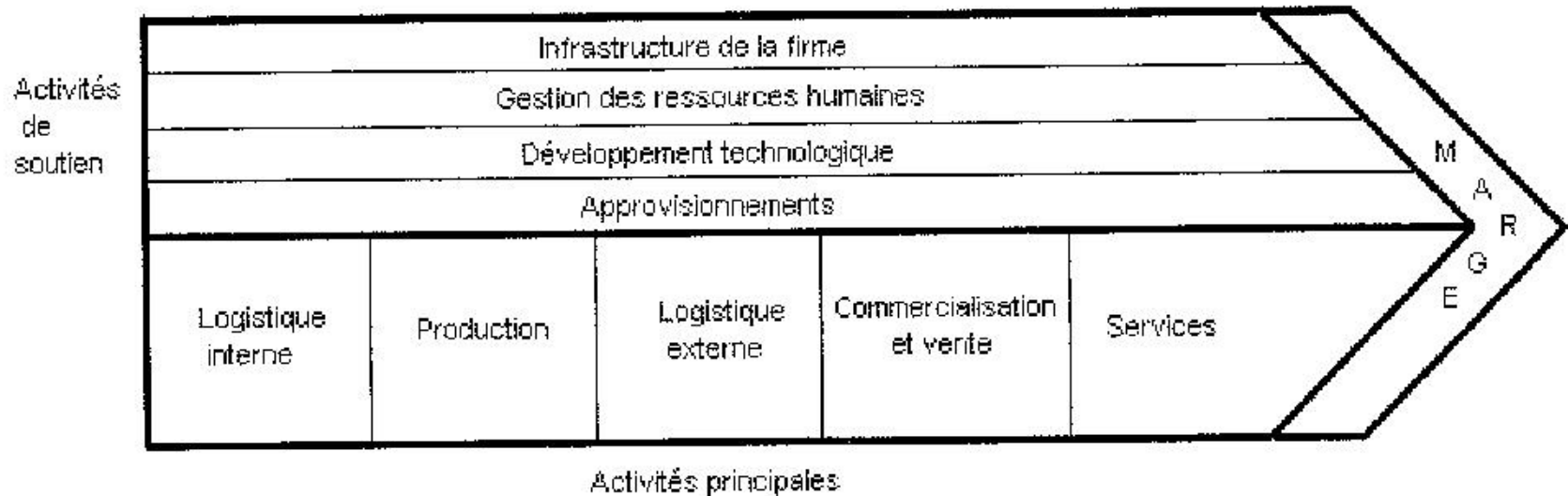
1.1. Définition **« fondamentale »**

« L'entreprise est un agencement dynamique et durable d'hommes, de moyens techniques et de capitaux, organisés en vue de l'exercice d'une activité économique débouchant sur la réalisation d'un produit brut, permettant d'attribuer des revenus bruts ou nets à tous ceux qui ont concouru à sa réalisation »

a) Les composantes externes



b) Les composantes internes



1.2. Définition **« économique »** :

« Une entreprise est un processus de **génération de croissance** sous contrainte de **création de valeur économique**. »

- Génération de croissance

= variation positive du résultat net par action entre deux exercices successifs.

- Création de valeur économique

$$EVA = ROE - CK$$

2. De l'idée à l'opportunité.

- 2.1. Quelles sont les dimensions de la fenêtre d'opportunité ?
- 2.2. Le potentiel de profit est-il adéquat pour fournir une rentabilité suffisante du capital, du temps et des coûts d'opportunité investis dans le projet ?
- 2.3. Le projet ouvre-t-il des possibilités additionnelles d'expansion, de diversification ou d'intégration ?
- 2.4. Le flot de profits sera-t-il durable compte tenu des obstacles susceptibles d'entraver la bonne marche du projet ?
- 2.5. Le produit ou le service offert rencontre-t-il un besoin réel ?

2.1. Les dimensions de la fenêtre d'opportunité ?

- Sa taille brute
- L'espace temps du projet
- Son taux de croissance

2.2. Le potentiel de profit est-il adéquat pour fournir une rentabilité suffisante du capital, du temps et des coûts d'opportunité investis dans le projet ?

- Le return doit compenser l'investissement humain et financier.
- Le return doit être économiquement équitable par rapport aux autres opportunités d'investissement.
- Par adéquat, on entend :
 - Un temps raisonnable de retour sur investissement
 - Un coût d'opportunité « maîtrisé »

2.3. Le projet ouvre-t-il des possibilités additionnelles d'expansion, de diversification ou d'intégration ?

Les projets qui consomment énormément de ressources, qui éliminent les alliances, ou qui rétrécissent les options technologiques sont clairement de qualité moindre que ceux qui autorisent la flexibilité.

2.4. Le flot de profits sera-t-il durable compte tenu des obstacles susceptibles d'entraver la bonne marche du projet ?

Deux types d'obstacles :

– Obstacles internes

- La rotation du personnel
- La maîtrise des technologies
- Le manque de formation du personnel
- Une mauvaise gestion des relations au sein de l'entreprise
- De mauvaises décisions stratégiques

– Obstacles externes

- La réaction des concurrents
- L'apparition de produits de substitution
- L'évolution technologique
- La modification des préférences des clients
- L'évolution des relations avec les clients et les fournisseurs

Les obstacles internes peuvent être gérés, alors que les facteurs externes ne peuvent qu'être « guidés » précautionneusement.

2.5. Le produit ou le service offert rencontre-t-il un besoin réel ?

- Toute création de valeur dépend donc toujours en fin de compte de la capacité à offrir des produits et des services qui satisfont un besoin réel parmi les acheteurs.
- ATTENTION : celui des acheteurs, pas le vôtre !!!!!

3. Evaluer le concept sur lequel l'affaire va reposer

- 3.1. Des barrières à l'entrée peuvent-elles être créées?
- 3.2. Les clients sont-ils identifiables, atteignables , et ouverts au changement?
- 3.3. Les fournisseurs contrôlent-ils des ressources critiques et sont-ils susceptibles de capturer à leur profit le caractère innovant des produits ou leurs bénéfices?
- 3.4. Les acheteurs sont-ils si forts qu'ils puissent demander des concessions non économiques?

3.1. Des barrières à l'entrée peuvent-elles être créées?

- 2 objectifs principaux :
 1. Maintenir des rendements supérieurs (sur base des coûts, de licences, de différenciations,...)
 2. Anticiper la menace concurrentielle :
Les concurrents pénètrent souvent le marché avec une stratégie de prix faibles, à vous de faire autrement !!

3.2. Les clients sont-ils identifiables, atteignables et ouverts au changement?

- Pour conserver les clients les plus rentables et pour attirer de nouveaux clients, il est indispensable de bien les connaître.
- S'intégrer dans les procédures du client est souvent la barrière la plus efficace à l'entrée de concurrents, mais c'est aussi la barrière principale qu'un processus doit vaincre.

3.3. Les fournisseurs contrôlent-ils des ressources critiques et sont-ils susceptibles de capturer à leur profit le caractère innovant des produits ou leurs bénéfices?

Attention de bien mesurer le bénéfice réel du recours à la sous-traitance.

- La dépendance vis-à-vis d'un fournisseur est un danger important.
- Le contrôle des ressources critiques est indispensable.

3.4. Les acheteurs sont-ils si forts qu'ils puissent demander des concessions non économiques?

- La question fondamentale :

Votre entreprise aura-t-elle la capacité de dire « non » à certains de ses clients importants?

- Une analyse du portefeuille client est donc nécessaire.

4. Estimer les ressources nécessaires

- Présentation des différentes ressources de base dont il faut tenir compte.
 - Financières
 - Humaines (expertise, ressources et relations)
 - Techniques
 - Immatérielles (licences et brevets)
- Qui peut vous fournir les ressources manquantes?

Exercice pratique :

- Sélectionner un projet dans l'ensemble des projets présentés
- Etudier l'opportunité qu'il peut représenter
 - Quelles sont les dimensions de la fenêtre d'opportunité ?
 - (Le potentiel de profit est-il adéquat?)
 - Quelles sont les diversification possibles?
 - Le flot de profits sera-t-il durable?
 - Le produit ou le service répond-il réellement à un besoin?
- Etudier son business model
 - Quelles sont les barrières à l'entrée?
 - Qui sont vos clients cible?
 - Les fournisseurs contrôlent-ils des ressources critiques?
 - Quelle est la force des acheteurs?
- Estimer les ressources nécessaires
 - Humaines
 - Financières
 - Techniques
 - Immatérielles

PARTIE 2 :

La gestion budgétaire d'un plan d'affaires.

Tout projet quel qu'il soit nécessite idéalement la préparation d'un plan d'affaires destiné à clarifier les grandes lignes (enjeux) du projet et à permettre de s'assurer de sa viabilité.

1. Le plan d'affaires.

C'est bien plus qu'un simple document
ou qu'une formalité administrative,

C'est une méthodologie de réflexion,
une analyse détaillée du contenu et un
outil de travail.

1.1. Quels sont les grands objectifs d'un plan d'affaires?

- Définir la stratégie de votre entreprise.
- Formuler des objectifs clairs et précis.
- Mesurer tous les risques.
- Constituer un plan d'actions et une référence ultérieure pour l'équipe.
- Identifier les moyens nécessaires pour réussir.

1.2. Les questions de bases auxquelles il faut répondre au travers d'un plan d'affaires.

- Qui sont les porteurs du projet et quels sont leurs atouts?
- Quel est l'historique du projet et quels sont ses objectifs?
- Quel est votre produit et/ou service et quel est son prix?
- Quel est le marché ciblé?
- Quelle sera la stratégie de commercialisation?
- Comment s'approvisionner et comment produire?
- Comment le projet sera-t-il géré?
- Quelles sont les variables clés du succès?
- Quelles sont les ressources nécessaires et d'où proviennent-elles?
- Quels résultats l'entreprise dégagera-t-elle?

- FINALEMENT, FAUT-IL CRÉER/LANCER L'ENTREPRISE/LE PROJET OU PAS ?

2. Méthodologie de base de la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire est un travail rigoureux dont les principaux aspects sont :

- La connaissance de données précises et standardisées.
- La définition des voies d'approches de la gestion budgétaire.
- La délimitation du contenu en fonction de la période concernée.
- Le contrôle à priori et à postériori.

2.1. La connaissances de données précises et standardisées.

- Données précises :
 - La collecte des données doit se faire au travers d'un système de gestion comptable et financière bien structuré et bien organisé.
- Données standardisées :
 - Pour une même catégorie de décisions, les informations doivent être de même nature et présentée de la même manière. Cela facilitera les prises de décisions.

2.2. La définition des voies d'approche de la gestion budgétaire.

- **Sous l'angle théorique :**
 - Cela revient à considérer une entreprise comme un portefeuille d'activité et à le gérer comme un portefeuille boursier en fonction d'investissements et de désinvestissements possibles.
- **Sous l'angle pratique :**
 - Cela revient à considérer que les documents financiers donnent une bonne représentation de la situation financière de l'entreprise. C'est donc au travers des plans de trésorerie, des comptes de résultats et des bilans prévisionnels que l'on pourra mieux appréhender l'avenir de l'entreprise.

2.3. La délimitation du contenu en fonction de la période concernée.

- **Le volet pluriannuel :**
 - Ce plan sert principalement de support à la planification stratégique, en ce sens qu'il correspond essentiellement à des comptes de résultats et des bilans prévisionnels à moyen terme.
- **Le volet annuel :**
 - C'est un budget annuel qui détaille mensuellement la première année du plan pluriannuel. Il se finalise sous la forme de trois tableaux :
 - Le plan de trésorerie
 - Le compte de résultats de la première année
 - Le bilan de la première année

2.4. Le contrôle à priori et à postérieur.

- Le contrôle a priori :
 - Il a pour objectif d'évaluer quelle sera la situation financière de l'entreprise la plus probable. Il se fera au travers des tableaux financiers, de différents ratios et d'une analyse de sensibilité.
- Le contrôle a posteriori :
 - Ce contrôle est indispensable, car il permet de gérer les écarts par rapports aux prévisions initiales. Ces écarts sont généralement gérés en ajustant les différents chiffres établis initialement.

3. La gestion budgétaire d'un plan d'affaires à proprement parlé.

■ LES OBJECTIFS :

- Déterminer la viabilité du projet : est-il rentable ou pas?
- Quantifier les besoins de financement.
- Gérer le budget de l'entreprise.

- LES ETAPES DE L'ETABLISSEMENT DES BUDGETS D'UN PLAN D'AFFAIRES :

3.1. Les données de base.

3.2. Les tableaux prévisionnels.

3.3. La gestion budgétaire à court terme.

3.4. La gestion budgétaire à moyen terme.

3.1. Les données de base.

3.1.1. Le tableau des recettes : déterminer le Chiffre d'affaires.

3.1.2. Le tableau des coûts:

- Les coûts fixes ou de structure
- Les coûts variables

3.1.3. Le tableau des investissements :
définition et quantification des investissements

3.1.4. Définition des modes de financement.

3.1.1. Le tableau des recettes = déterminer le Chiffre d'affaires.

- Se résume souvent à :

$$\text{Prix} * \text{Quantités} = \text{Chiffre d'Affaires}$$

```
graph TD; A["Prix * Quantités = Chiffre d'Affaires"] --> B["-Calcul du prix de revient + marge<br>-Comparaison du prix par rapport à la concurrence ou par rapport au besoin qu'il satisfait."]; A --> C["-Estimation du marché potentiel<br>-Hypothèses de ventes"];
```

-Calcul du prix de revient + marge

-Comparaison du prix par rapport à la concurrence ou par rapport au besoin qu'il satisfait.

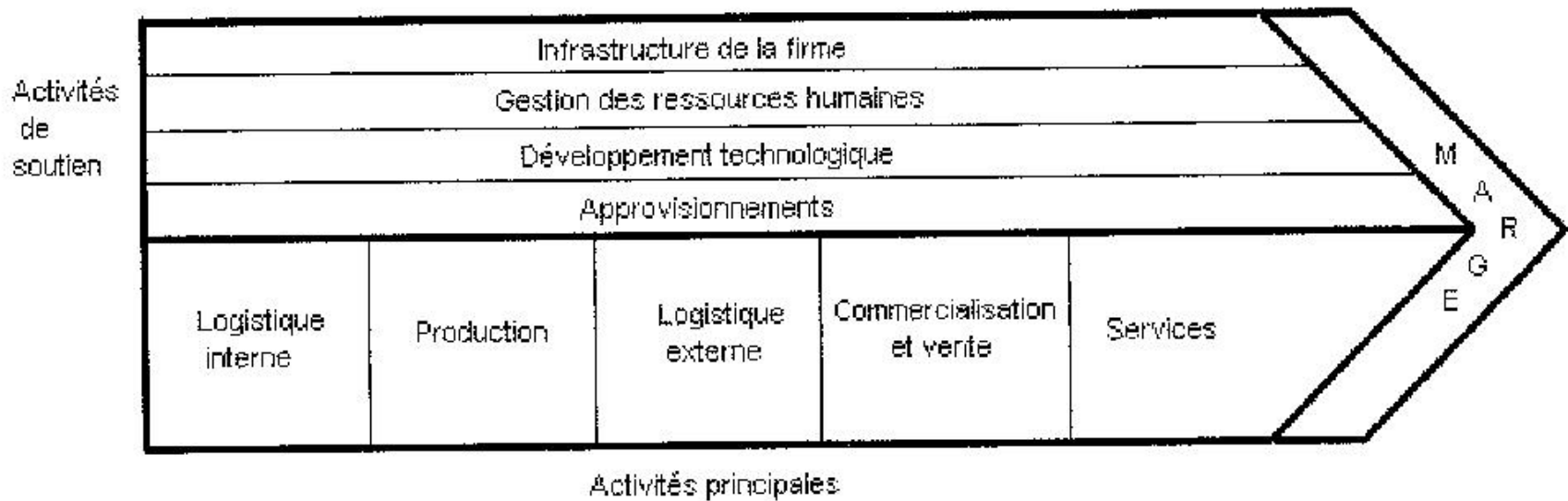
-Estimation du marché potentiel

-Hypothèses de ventes

3.1.2. Le tableau des coûts.

- Lister et évaluer l'ensemble des charges afférentes au projet en fonction de leur origine (étape du cycle d'activité ou de la chaîne de valeur) et de leur comportement.
 - Coûts fixes :
 - Coûts constitués de charges réputées non-variables pendant une période déterminée.
Exp : Le salaire des employés, ...
 - Coûts variables :
 - Coûts composés de charges variables en fonction de l'activité, cette variabilité peut être proportionnelle ou non.
Exp : Le salaire horaire d'un ouvrier, les matières premières,...

- Cela permet de déterminer de quel maillon de la chaîne de valeur nous serons les plus dépendants.



3.1.3. Le tableau des investissements: définition et quantification des investissements.

- Il s'agit de la définition et de la quantification des investissements à réaliser au cours des trois premières années.
 - Un investissement est : « une dépense engagée à un moment donné (en une ou plusieurs fois) dans l'espoir de la récupérer (et au-delà) par une séries de recettes attendues et échelonnées dans le temps ».
 - Dans un business plan : est un investissement, tout achat de biens et de services dont la durée de vie économique est supérieure à un an.

	Valeur	Date de la dépense	Durée d'amort.	Dotation aux amortissements		
				Année 1	Année 2	...
Production : machines,...						
Marketing : magasin,...						
Développement : brevet,...						
Administration : bureaux,...						
Marge de sécurité						
Total des amortissements annuels						

3.1.4. Définition des modes de financement.

- Les investissements doivent être financés. Il existe plusieurs moyens de financement pour une entreprise, dont les plus classiques sont:
 - Les fonds mis à la disposition de l'entreprise par les actionnaires ou les « sponsors ».
 - Le recours aux prêts bancaires.
 - Le recours à des business angels ou à des sociétés de capitaux à risques.
 - Le recours à des proches qui prêtent de l'argent à l'entreprise.
- Une fois les moyens définis, il ne reste plus qu'à les quantifier et les répartir.

3.2. Les tableaux prévisionnels :

Il existe principalement trois types de tableaux prévisionnels:

- Les tableaux de trésorerie.
- Les tableaux de compte de résultats.
- Les tableaux de bilan.

3.2.1. Le tableau de trésorerie.

- Méthodologie :
 - Lister l'ensemble des recettes (entrées de fonds).
 - Lister l'ensemble des dépenses (sorties de fonds).
 - Introduire les postes suivants :
 - Investissements
 - Apports en capitaux permanents
 - Aides publiques
 - Les remboursements de dividendes
 - Les charges financières
 - Les postes TVA : « TVA à payer » et « TVA à récupérer »
 - Quantifier le tout mois par mois en ne prenant en compte l'argent qu'à partir du moment où il est réellement rentré dans la caisse. **Il faut donc faire la distinction entre date de facturation et date d'encaissement.**

	Mois 1	Mois 2	...	Mois 12
Produits				
....				
Charges				
....				
Postes supplémentair es				
...				
Solde de trésorerie				
Solde de trésorerie cumulé				

EXERCICE :

Etablir un tableau de trésorerie en listant les produits, les charges et les postes supplémentaires et en tentant de les quantifier.

3.2.2. Le compte de résultats.

Compte de résultats

1. Ventes et prestations	+
2. Coût des ventes et des prestations	-
3. Bénéfice d'exploitation	=
4. Produits financiers	+
5. Charges financières	-
6. Bénéfice courant avant impôt	=
7. Produits exceptionnels	+
8. Charges exceptionnelles	-
9. Bénéfice de l'exercice avant impôts	=
10. Impôts sur le résultat	-
11. Bénéfice de l'exercice	=
12. Transfert aux réserves immunisées	-
13. Bénéfice de l'exercice à affecter	=
	-

3.2.3. Le bilan.

- L'actif :

Ce sont les emplois ou les moyens d'action mis en œuvre dans l'entreprise.

- Le passif :

Ce sont les ressources ou l'origine des moyens d'action de l'entreprise.

- ATTENTION :

$\text{Total Actif} = \text{Total Passif}$

Bilan

Actif	Passif
<p data-bbox="479 389 778 425"><u>Actifs immobilisés</u></p> <p data-bbox="320 479 819 644">I. Frais d'établissement II. Immobilisations incorporelles III. Immobilisations corporelles IV. Immobilisations financières</p> <p data-bbox="498 704 759 739"><u>Actifs circulants</u></p> <p data-bbox="320 796 788 1058">V. Créances à LT VI. Stocks et commandes VII. Créances VIII. Placements de trésorerie IX. Valeurs disponibles X. Comptes de régularisation</p>	<p data-bbox="1151 389 1396 425"><u>Fonds propres</u></p> <p data-bbox="956 479 1557 729">I. Capital II. Primes d'émission III. Plus-values de réévaluation IV. Réserves VI. Bénéfice reporté ou perte reportée VII. Subsidés en capital</p> <p data-bbox="1184 796 1363 832"><u>Provisions</u></p> <p data-bbox="956 886 1576 922">VIII. Provisions pour risques et charges</p> <p data-bbox="1157 979 1396 1015"><u>Fonds de tiers</u></p> <p data-bbox="956 1069 1431 1186">IX. Dettes à plus d'un an X. Dettes à un an au plus XI. Comptes de régularisation</p>

3.3. La gestion budgétaire à court-terme (annuelle).

- Le tableau de trésorerie
- Le compte de résultat de la première année
- Le bilan initial (lors de la constitution de l'entreprise) et le bilan de la première année

3.4. La gestion budgétaire à moyen et long terme.

- Les tableaux de trésorerie (années 2 et 3)
- Les comptes de résultats prévisionnels (années 2 et 3)
- Les bilans (années 2 et 3)

PARTIE 3:

Le contrôle budgétaire.

Il existe 2 types de contrôles :

- Le contrôle a priori :
 - Il a pour objectif d'évaluer quelle sera la situation financière de l'entreprise la plus probable. Pour ce faire, on réalisera une analyse de sensibilité, qui nous conduira à différents tableaux sur base desquels nous pourrons définir et analyser toute une série de ratios.
- Le contrôle a posteriori :
 - Ce contrôle est nécessaire, car il permet de gérer les écarts par rapports aux prévisions initiales. Ces derniers sont généralement gérés en ajustant les différents chiffres établis initialement.

1. Le contrôle a priori.

- 1.1. Le calcul du Breakeven point.
- 1.2. L'analyse de l'équilibre financier.
- 1.3. L'analyse des ratios.
- 1.4. La gestion de la trésorerie.
- 1.5. Les analyses de sensibilité.

1.1. Le calcul du breakeven point.

Breakeven point =

- Quel niveau de CA doit-on réaliser pour couvrir à la fois nos charges fixes et nos charges variables?

Combien d'unités doit-on vendre pour atteindre ce point d'équilibre?

Frais fixes

(Prix de vente/Unité) – (Frais directs variables /unités)

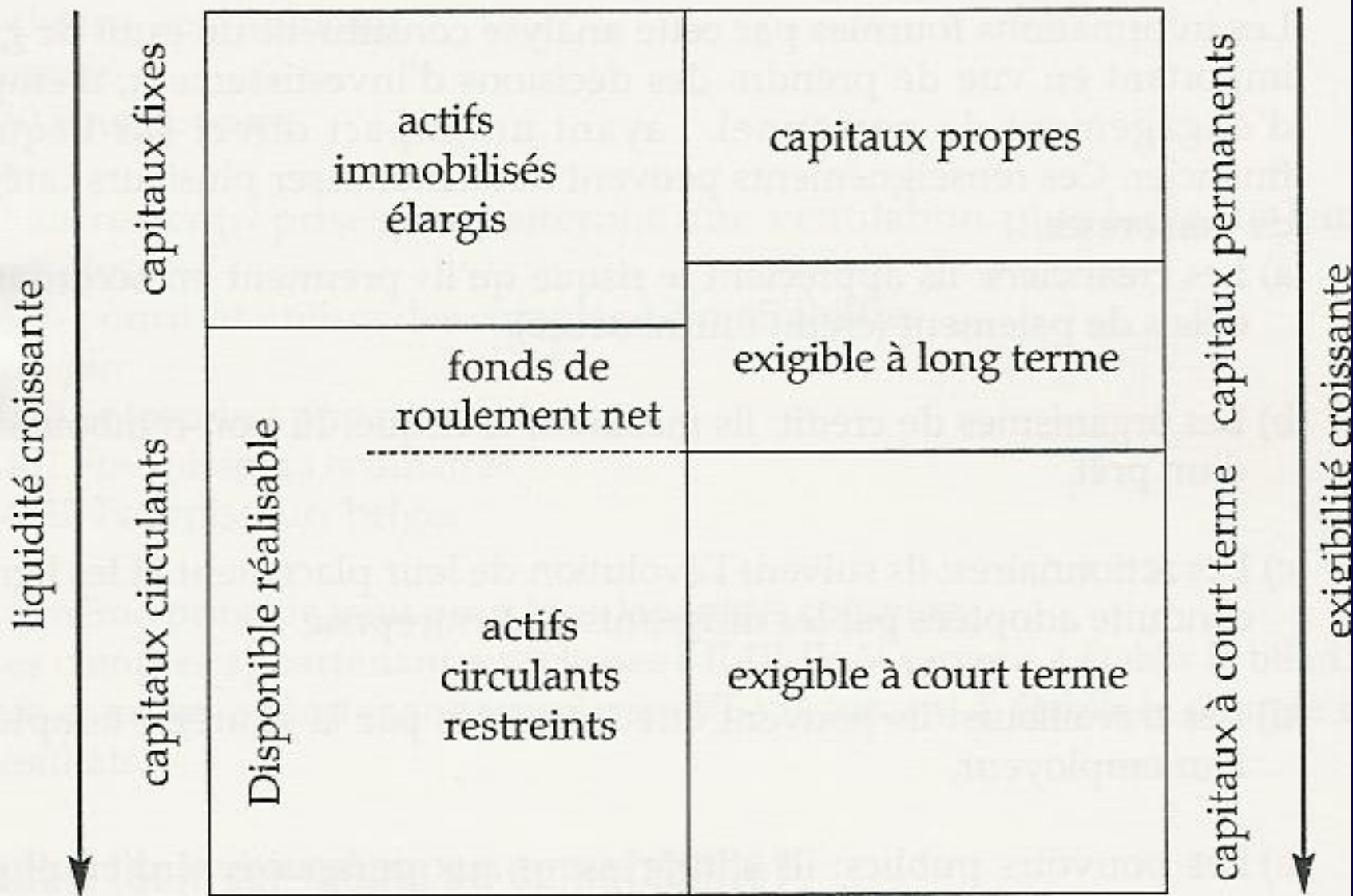
1.2. L'analyse de l'équilibre financier.

- Trois notions importantes :
 - Le fond de roulement net = FRN
 - Le besoin en fonds de roulement = BFR
 - La trésorerie = T

$$\text{Avec } T = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Actif

Passif



a) Le fond de roulement net.

- Formule :

FRN = actifs circulants – dettes à court terme

- Signification :

- C'est un indice de liquidité de l'entreprise, de sa capacité à faire face à ses dettes à court terme.
- C'est un indicateur de l'autonomie financière de l'entreprise. Si le FRN est trop faible, l'entreprise devra s'endetter davantage à court terme pour financer ses valeurs d'exploitation.

b) Le besoin en fond de roulement.

- Formule :

BFR = actifs circulants hors trésorerie (stocks et créances commerciales) – capitaux à court terme hors trésorerie (dettes fournisseurs).

- Signification :

- C'est la masse de fonds liée à l'exploitation qui devra être financée.

c) La trésorerie.

- Formule :

$$\text{Trésorerie} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

- Signification :

- Elle indique si l'entreprise est à même de faire face en permanence à l'ensemble des engagements financiers.

ACTIF

PASSIF

actifs circulants hors trésorerie	capitaux à court terme hors trésorerie
	besoins en fonds de roulement

ACTIF

PASSIF

capitaux fixes	capitaux permanents
fonds de roulement net	



ACTIF

PASSIF

besoins en fonds de roulement	fonds de roulement net
	trésorerie

1.3. L'analyse des ratios.

- 1.3.1. Les ratios de liquidité
- 1.3.2. Les ratios de solvabilité
- 1.3.3. Les ratios de rentabilité
- 1.3.4. Les ratios de Cash Flow
- 1.3.5. Les ratios de valeur ajoutée

1.3.1. Les ratios de liquidité au sens large.

a) Le ratio de liquidité au sens large :

- Formule :

Actifs circulants + compte de régularisation de l'actif

Dettes à un an au plus + compte de régularisation du passif

- Signification :

Plus ce ratio augmente, plus la liquidité de l'entreprise diminue.

b) Le ratio de liquidité au sens strict :

- Formule :

Actifs circulants - stocks

Dettes à un an au plus

- Signification :

Plus ce ratio augmente, plus l'entreprise dispose d'actifs courts susceptibles d'être mobilisés pour faire face à ses échéances.

c) Le délai moyen de paiement des clients :

- Formule :

$$\frac{\text{Créances commerciales à un an au plus} * 365}{\text{Ventes} + \text{TVA sur ventes}}$$

- Signification :

C'est un indicateur de la liquidité des créances commerciales à court terme.

d) Le délai moyen de paiement des fournisseurs :

- Formule :

$$\frac{\text{Dettes commerciales à un an au plus} * 365}{\text{Achats de marchandises} + \text{achats de sbd} + \text{TVA sur achats}}$$

- Signification :

Il peut signifier que l'entreprise a de longs délais de paiements accordés par ses fournisseurs. Ce qui serait une marque de confiance . Il peut également signifier une difficulté de paiement de l'entreprise.

1.3.2. Les ratios de solvabilité.

a) Degré d'endettement et indépendance financière :

- Formule :

$$\frac{\text{Fonds de tiers}}{\text{Fonds propres}} \quad \frac{\text{Fonds de tiers}}{\text{Actif total}} \quad \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Actif total}}$$

- Signification :

On considère généralement que la protection des créanciers diminue lorsque le degré d'endettement croît.

b) Ratios des fonds propres sur le total bilan :

- Formule :

$$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Total du passif}}$$

- Signification :

Ce ratio mesure le degré d'autonomie financière de l'entreprise.

1.3.3. Les ratios de rentabilité.

a) La marge brute sur ventes :

- Formule :

$$\frac{\text{Bénéfice ou perte d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

- Signification :

Si ce ratio est négatif, cela signifie que l'entreprise a une structure d'exploitation qui risque de la mettre en péril à plus ou moins brève échéance.

b) La rentabilité nette de l'actif total avant impôts :

- Formule :

$$\frac{\text{Résultat avant impôts}}{\text{Actif total}}$$

- Signification :

Ce ratio donne une indication de la rentabilité de l'ensemble des moyens d'action de l'entreprise

c) La rentabilité des fonds propres :

- Formule :

Bénéfice ou perte d'exploitation _____

-

Fonds propres

- Signification :

Ce ratio intéressera particulièrement les investisseurs potentiels étant donné qu'il est un indicateur de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur économique.

1.3.4. Les ratios de cash flow.

a) Définition du Cash-flow

CF = la capacité d'autofinancement de l'entreprise.

= Résultat net après impôts

+ charges non décaissées

- produits non encaissés

b) Origine du cash-flow : la capacité du projet à générer de lui-même des ressources de trésorerie.

c) Indicateurs clés :

- CF/actif total

- CF/dettes

1.3.5. Les ratios de valeur ajoutée

a) Définition :

VA = Chiffres d'affaires – acquisitions de ressources (achats, services et biens divers) à l'extérieur de l'entreprise.

b) Ratios :

- Taux de VA : VA/CA
- Part de la VA affectée au personnel
- Part de la VA affectée au paiement des charges financières
- Part de la VA affectée à l'épargne

1.4. La gestion de la trésorerie .

1.4.1. Notions de base.

1.4.2. La gestion des imprévus

1.4.3. La gestion des excédents de liquidité

1.4.4. La gestion des déficits de trésorerie

1.4.1. Notions de base.

- La trésorerie au centre de l'entreprise :
 - La trésorerie joue un rôle centralisateur car elle est le point de rencontre de toutes les conséquences monétaires liées aux opérations et aux décisions de l'entreprise.
- La distinction entre les cycles physiques et financiers dans le cycle d'exploitation de l'entreprise
 - Cycle financier :
 - Il correspond aux mouvements comptables : l'argent apparaît dans les comptes au moment de l'établissement ou de la réception de la facture.
 - Cycle physique :
 - Il correspond aux mouvements réels de l'argent : quand il rentre réellement en caisse ou quand il en sort réellement.

1.4.2. La gestion des imprévus.

- Six types d'imprévus :
 - Le changement de l'environnement économique.
 - La modification des technologies de production.
 - L'émergence de produits nouveaux.
 - Les « sautes d'humeur » des partenaires commerciaux.
 - Les réactions de la concurrence.
 - Les changements de comportement de la direction.
- Comment atténuer leur impact ?
 - Identifier et quantifier les liquidités : stocks, compte bancaire, recours aux crédits.
 - Définir leur flexibilité : cela correspond au temps nécessaire pour en disposer.

1.4.3. La gestion des excédents de liquidité.

- **Définition** : on parle d'excédent de trésorerie lorsque l'entreprise se retrouve avec une trésorerie excédant les besoins nécessaires à la gestion quotidienne de l'entreprise.
- **Solutions** :
 - Remboursement de crédits
 - Placement de l'argent de manière directement productive.
 - L'utiliser pour des rendements d'opportunité (escomptes,...).

1.4.4. La gestion des déficits de trésorerie.

- **Définition** : on parle de déficit de trésorerie lorsque l'entreprise n'a plus suffisamment de liquidités pour subvenir aux besoins à court terme de l'entreprise.
- **Solutions** :
 - Consommation de réserves
 - Emprunts à court terme

1.6. Les analyses de sensibilité.

- Pourquoi de telles analyses ?
 - Pour analyser la viabilité globale du projet :
 - Cas pessimiste
 - Cas standard
 - Cas optimiste
 - Pour connaître l'impact que pourrait avoir certaines variations significatives des recettes ou des coûts :
 - Variation des recettes
 - La variation des coûts
 - Sélection des coûts ayant une grande influence (exp pratique)

2. Contrôle a posteriori.

- 2.1. L'établissement du tableau de bord.
- 2.2. L'identification des écarts budgétaires.

1.1. L'établissement d'un tableau de bord.

- Définition :
 - « Représentation synthétique chiffrée des principales informations nécessaires aux dirigeants pour le contrôle de l'exécution d'un programme d'action et l'orientation en cas d'écarts par rapports aux projections . »
- On y retrouve :
 - Les différents tableaux financiers.
 - L'analyse des états financiers.
 - Les indicateurs d'alertes (propre à chaque entreprise).
 - Les ratios.
 - Tout indicateur propre à chaque entreprise ayant une importance significative dans la bonne gestion de celle-ci.

1.2. L'identification des écarts budgétaires.

- Déterminer les écarts :
 - Dans le contrôle a posteriori, l'identification des écarts est essentiel et établi un lien entre le « prévu » et le « vécu ».
 - Il s'agit de la quantification des écarts = la différence entre ce qui était prévu au budget et ce qui s'est réellement passé.
- Ecart sur prix , écarts sur quantités et écarts mixtes :

A partir des chiffres déterminés ci-dessus, il importe pour réagir de la façon la plus appropriée de définir si l'écart provient d'une variation du prix de vente, des quantités vendues ou des deux ... et d'agir en conséquence !

**Merci pour votre
attention ...
et bon vent !!!**