

# INTRODUCTION

Ce guide de gestion financière est destiné à vous offrir des connaissances basiques et incontournables pour avoir une vision globale de la stratégie financière d'une structure. Il se donne comme objectifs de vous aider à :

- **Repérer et analyser les informations comptables** : bilan fonctionnel et soldes intermédiaires de gestion, compte administratif d'un service d'aide à domicile et d'un CCAS ;
- **Structurer une organisation et améliorer son fonctionnement quotidien** : définir des budgets, des indicateurs de la performance et de la qualité, contrôler les dépenses et les recettes, évaluer la masse salariale et les charges sociales patronales ;
- **Professionnaliser la gestion d'un projet** : calcul du seuil de rentabilité, étude de la rentabilité d'un projet, du rapport coût réel/coût prévisionnel et mesure des écarts ;
- **Optimiser ses ressources** financières : contrôle budgétaire

Enfin ce guide se borne à vous donner des connaissances théoriques et des compétences professionnelles en matière de gestion dans le but de pouvoir assister le ou la responsable d'une structure qu'elle soit publique ou privée dans la mise en œuvre des décisions opérationnelles.

Il vous permettra de porter un avis sur l'efficacité et l'efficacités des systèmes en place et surtout de comprendre les enjeux financiers auxquels toute structure est confrontée aujourd'hui.

En outre, il propose dans le dernier chapitre un modèle de bulletin de salaire simplifié généralisé à toutes les entreprises et associations depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Ce nouveau bulletin de salaire a été simplifié pour une meilleure visibilité des éléments de la rémunération et des cotisations dues par les salariés et les employeurs. Il devra faire apparaître les allègements de cotisations financés par l'État pour les employeurs dans des cas précisés par la loi.

Dans le cadre du pacte de responsabilité et de solidarité, le dispositif *zéro cotisation Urssaf* permet à l'employeur d'un salarié au SMIC de ne plus payer aucune cotisation, hormis l'assurance chômage. Le montant de l'allègement est égal au produit de la rémunération annuelle brute par un coefficient.

*In fine* il propose des outils de gestion pour toute personne désireuse de créer son entreprise. Il n'a pas pour ambition de présenter l'exhaustivité des connaissances en gestion financière mais seulement de vous donner une vision assez claire et globale des principes de gestion et de pilotage de toute activité lucrative ou non lucrative.

# CHAPITRE 1

## Le bilan fonctionnel

### 1. Introduction

**Le bilan fonctionnel annuel est une photographie à l'instant T de la situation financière de l'entreprise. Il permet d'établir un diagnostic financier et d'apprécier la viabilité d'un projet porté par l'entreprise (développement d'un nouveau service, création d'une nouvelle unité, investissements nouveaux...).**

Comme le bilan comptable il détaille les biens et les créances possédées par l'entreprise à la date du bilan.

Il précise les sources de financement du patrimoine : capitaux propres et dettes. **À noter que le patrimoine est l'ensemble des ressources et aussi des dettes comme pour le patrimoine des particuliers.**

Des ratios se calculent pour formuler un avis dans le cas d'un diagnostic :

- Ratio de couverture = ressources stables/emplois stables > 1
- Ratio de couverture des capitaux investis = ressources stables/emplois stables
- Ratio d'endettement = endettement/ressources propres < 1
- Ratio d'indépendance financière = capitaux propres/ressources stables = 50%.

### 2. La structure du bilan fonctionnel

À la différence du bilan comptable, il donne une information sur la pérennité de la structure en augmentant les ressources au passif grâce aux amortissements et aux provisions qui y sont reportés. On emploie les termes Emplois et Ressources et on compare les deux sur les cycles investissements, exploitation, hors exploi-

tation et trésorerie. Il permet de répondre à deux questions : quelle est la provenance de l'argent et à quelles finalités est-il employé ?

Il mesure la solidité de la structure financière : on rattache au passif les amortissements et les provisions de l'actif ; on raisonne donc sur les valeurs brutes et non sur les valeurs nettes du bilan comptable.

### **3. Le calcul de Fonds de roulement net global**

On fait la différence = ressources stables – emplois stables

Les ressources stables = capitaux propres + réserves + résultat + dotations amortissements & provisions + dette à long terme (emprunt auprès des banques > 1 an). Les capitaux propres + dettes long terme s'appellent capitaux permanents.

Les emplois stables ou le haut du bilan = l'actif immobilisé sur le long terme.

Ainsi si l'écart est positif, la structure dispose d'un excédent de ressources, dans le cas contraire un déficit de ressources et la situation est fragile. Le fonds de roulement permet de « couvrir » le besoin en fonds de roulement.

Le **besoin en fonds de roulement ou BFR** qui se calcule en faisant la différence : actif circulant – passif circulant permet de savoir si la structure a besoin momentanément de ressources pour régler ces décaissements. L'écart représente la **Trésorerie nette**.

Le BFR correspond au cycle d'exploitation d'une activité. Prenons l'exemple d'une entreprise qui fabrique des appareils d'alarme-assistance pour particulier. Pendant le temps de fabrication elle devra régler les fournisseurs de matériaux, les salaires, et autres dépenses. Elle vendra ensuite les appareils sur le marché soit dans un magasin soit sur site Web. Il s'écoulera un délai entre le moment où elle aura des dépenses à payer et le moment où elle encaissera des recettes issues de la vente. Il y a donc un décalage de dates entre les encaissements et les décaissements. Pour ne pas être en difficulté, il est prudent de disposer d'un Fonds de roulement qui permettra de couvrir les dépenses.

Voici un exemple de bilan fonctionnel de la société VIGIPIL -ALARME

<b>EMPLOIS (ACTIF)</b>	<b>Brut</b>	<b>RESSOURCES (PASSIF)</b>	<b>Brut</b>
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>	55 000	CAPITAUX PROPRES	320 000
Immobilisations incorporelles :		Provisions du passif	25 000
Immobilisations corporelles :		Réserves légales (5 % - 10 % du bénéfice/an)	20 000
Construction	400 000	Réserves statutaires (5 % du bénéfice/an)	15 000
Installations techniques, matériels	150 000		
Avances et acomptes sur matériel	12 000	Report à nouveau (dividendes à distribuer)	5 000
Immobilisations financières	0	<b>Résultat : excédent ou perte</b>	<b>45 000</b>
<b>Total I</b>	<b>617 000</b>	<b>Total I</b>	<b>430 000</b>
		Amortissements et provisions de l'actif	110 000
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		<b>Total II</b>	<b>540 000</b>
Stock de marchandises	90 000	DETTES (à plus d'un an)	<b>138 000</b>
Avances et acomptes versés		Emprunts et dettes financières diverses	25 000
sur commandes	21 500	Avances et acomptes reçus sur commandes	17 500
Créances clients et comptes rattachés	45 000	Dettes Fournisseurs	41 000
		Dettes fiscales et sociales	25 000
		Dettes Hors exploitation (Impôt sur bénéfice)	12 000
Charges constatées d'avance	10 000	Produits constatés d'avance	4 500
Charges hors exploitation (intérêt emprunt)	12 500	<b>TOTAL III</b>	<b>125 000</b>
<b>Total II</b>	<b>179 000</b>	TRESORERIE DU PASSIF (solde créditeur, découvert et emprunt de – 1 an)	<b>30 000</b>
TRESORERIE DE L'ACTIF (Disponibilités + VMP)	37 000		
<b>TOTAL Général</b>	<b>833 000</b>	<b>TOTAL Général</b>	<b>833 000</b>

Remarque : REPORT À NOUVEAU : dividendes non distribués ni affectés aux réserves.

On remarquera au bas de l'actif, la rubrique charge constatée d'avance ; il s'agit par exemple d'une facture fournisseur reçue et enregistrée mais concernant l'année suivante à partir de la clôture du bilan qui s'effectue en général au 31/12. De même les produits constatés d'avance sont des acomptes perçus des clients sur des factures qui seront réglées l'année suivante.

Les créances clients et les comptes rattachés signifient les factures non encore réglées par les clients mais enregistrées sur l'exercice comptable ainsi que les opérations qui s'y rapportent comme une retenue de garantie par la banque sur une créance qui a fait l'objet d'un escompte (il est possible d'escompter une créance c'est-à-dire de présenter à la banque la facture pour recevoir le montant avant le terme échu mais si le client n'honore pas la facture à l'échéance, l'entreprise devra rembourser la banque du montant avancé. On retrouve ce chiffre de 7 000 € : Trésorerie actif – Trésorerie passif (37 000 € - 30 000 €).

Pour terminer ce chapitre, nous abordons la notion d'amortissement et de provisions, de quoi s'agit-il ?

Les provisions correspondent à des sommes mises de côté en cas de mauvaises surprises, lors du déroulement de l'activité ; ce sont des provisions pour risques divers (perte de stock ou de créance à l'actif ou litige avec un salarié ou un client au passif).

Les amortissements eux correspondent à la dépréciation de la valeur des biens corporels et incorporels le plus souvent, ce qui revient à mettre chaque année un montant de côté afin pouvoir renouveler les biens usés ou obsolètes (démodés).

La structure possède des véhicules pour se déplacer chez les particuliers ; ces véhicules ont été achetés et leur durée d'utilisation est calculée sur 7 ans par exemple ; cela veut dire que dans 7 ans ces biens devront être remplacés par des véhicules neufs. On divise la valeur des biens par 7 en considérant que l'achat a été effectué le 2 janvier et on trouve le montant annuel de l'amortissement des biens.

À quoi correspondent les immobilisations incorporelles ? Ce sont les frais d'établissement de la société ou association, les frais de brevet, les dépenses en recherche-développement, le droit au bail pour un commerce ou un prestataire de service (droit d'entrée dans le local commercial), et autre actif (évaluation de la notoriété d'une enseigne).

Les immobilisations financières quant à elles représentent les actions ou obligations ou autres titre de placement financier détenue par la structure dans un organisme financier ou bien dans une autre structure et dans ce cas il s'agit de prise de participation.

## ZOOM sur le cycle d'exploitation

Il correspond à l'activité quotidienne d'une entreprise avec 3 périodes : l'approvisionnement en matières premières ou produits semi-finis, la fabrication, la vente. Souvent on observe un décalage de trésorerie entre le moment où les décaissements s'effectuent (approvisionnement-achat) et le moment où les encaissements se réalisent (les ventes). Le BFR correspond à ce décalage de dates entre les décaissements et les encaissements. Il faut donc trouver des ressources : le Fonds de roulement net global.

## 4. Les autres cycles

Le cycle d'investissement est un cycle long qui s'aligne sur la durée des moyens de production et assure leur renouvellement pour obsolescence ou usure.

Le cycle de financement est un cycle double : dans le long terme, il finance les moyens de production et leur renouvellement ou leur modernisation ; dans le court terme, il finance le cycle d'exploitation. Ce sont les ventes qui alimentent ce cycle sur le long et le court terme, c'est la raison pour laquelle elles doivent dégager un bénéfice.

**En résumé le bilan fonctionnel comprend 4 parties :**

Haut de l'actif : les immobilisations Sur le long terme > 1 an	Haut du passif : les ressources sur le long terme > 1 an
Bas de l'actif : emplois circulant ou actif circulant = le cycle d'exploitation < = 1 an	Bas du passif : passif circulant, res- sources sur le court terme < = 1 an

Dans cet exemple le Fonds de roulement net global est : 61 000 € soit (540 000 € + 138 000 €) – 617 000 €

**Ce fonds de roulement ou FR peut-il couvrir le BFR ?**

**Il faut calculer le BFR = Actif circulant – Passif circulant**

**soit 179 000 € - 125 000 € = 54 000 €**

On remarque que le BFR est couvert par le FRNG avec un excédent de 7 000 € ; (61 000 € - 54 000 €) cela correspond à la trésorerie nette.

## Entraînement n° 1

La structure TAXIPLUS est une association qui propose des services d'accompagnement 7j/7 sur rendez-vous. Présentez le bilan fonctionnel à partir du bilan comptable ci-dessous. Calculez les ratios et portez un avis sur la situation financière. L'association souhaite investir dans un nouveau véhicule valeur 20 000 € que lui conseillez-vous ?

### Bilan comptable au 31/12/..

ACTIF BRUT		AMORT	Montant Net	PASSIF	Montant
IMM INCORP	60000	12000	48000	CAPITAUX PROPRES	52000
IMM CORP	30000	6 000	24000	RESERVES	5 000
IMM FI	0	0	0	RÉSULTAT	3 000
<b>TOTAL</b>	<b>90000</b>	<b>18000</b>	<b>72000</b>		
Stock	2 100	700	1 400	<b>TOTAL</b>	<b>60000</b>
Créances	30000	3 000	27000	Dettes financières à plus d'un an	48000
VMP	0	0	0	Avances sur commandes	617
Charges	0	0	0	Dettes fiscales & Sociales	5 700
Disponibilité	16917	0	16917	Dettes fournisseurs	3 000
<b>TOTAL</b>	<b>49017</b>	<b>3 400</b>	<b>45317</b>	<b>TOTAL</b>	<b>57317</b>
<b>TOTAL Général</b>	<b>139 017</b>	<b>21700</b>	<b>117 317</b>	<b>TOTAL Général</b>	<b>117 317</b>