



ACG633 – Pilotage financier de projet

Chapitre 1 : Pilotage financier de projet ou gestion de la performance

La gestion de la performance peut se définir comme **un processus d'aide à la décision dans** une organisation, permettant une intervention **avant, pendant et après** l'action. Il constitue également un mode de régulation des comportements.

Il doit être positionné par rapport **au contrôle stratégique**, sachant que le programme porte fondamentalement sur **le contrôle opérationnel**. Il convient donc d'aborder le pilotage de l'organisation, non seulement dans une approche fonctionnelle, mais aussi dans une approche globale.

- **Identifier** le rôle et la place **du pilotage financier** de projet en fonction des caractéristiques de l'organisation (taille, activité, environnement) et du type d'activité (production, service).
- **Distinguer** les différentes définitions de la performance.
- **Caractériser** la notion de pilotage.

Savoirs associés

- Les notions de contrôle, contrôle **stratégique** et contrôle **opérationnel**.
- Les notions de **valeur, utilité, coût, pilotage et performance**.
- **Le contrôle de gestion** : définition, rôle et place par rapport aux autres domaines disciplinaires et aux autres formes de contrôle.
- **Les missions et les utilisateurs** du contrôle de gestion.
- Le positionnement et la contingence du contrôle de gestion dans une organisation.
- **Les qualités** attendues du contrôleur de gestion.

1) Le pilotage financier de projet et le management

a) Le contexte actuel du management

- L'environnement économique
- L'environnement technique et technologique (la mécanisation, la révolution numérique...)
- L'environnement sociétal

b) Le pilotage de la performance

La recherche **d'une compétitivité permanente**, c'est-à-dire une position concurrentielle forte, est liée à **trois concepts** :

- **La performance**
- **La valeur**
- **L'utilité**





ACG633 – Pilotage financier de projet

La performance :

Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante. En gestion, **la performance** est définie comme l'association **de l'efficacité et de l'efficience**. **L'efficacité** consiste, pour une entreprise, à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et **l'efficience** correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités, en relation avec les résultats.

La recherche de la performance impose une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, laquelle intègre plusieurs niveaux d'évaluation.

Exemple : Pour **la production**, la performance réside dans l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau de qualité élevé. Pour **la vente**, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence entre valeur et coût. Pour la finance, c'est la rentabilité, c'est-à-dire le rapport d'un résultat au capital investi.

Dans une première approche financière, il est possible de décomposer un ratio de rentabilité globale en une combinaison de plusieurs indicateurs de performance.

$\text{Taux de rentabilité} = \text{Profitabilité} * \text{rotation du capital} * \text{structure financière}$
--

Taux de rentabilité = Résultat/capital

Profitabilité = Résultat/Chiffre d'affaires

Rotation du capital = Chiffre d'affaires/Actif

Structure financière = Actif/Capital

La valeur :

La valeur d'un produit n'est pas seulement la différence entre un prix de vente et un coût de revient ; c'est aussi l'appréciation subjective et fluctuante, par la demande, de l'utilité apportée par les fonctions d'un produit. (Chaîne de valeur de PORTER).

La chaîne de valeur regroupe les activités principales et de soutien d'une organisation qui, ensemble, apportent de la valeur au produit mis sur le marché.

La valeur de l'entreprise dépend ainsi, en partie, de la valeur de ses produits et de ses activités. Le gestionnaire n'agit plus seulement en fonction des coûts, mais pilote **le couple Valeur/Coût**.

L'utilité :

La notion d'utilité a d'abord été définie par les économistes puis par les gestionnaires pour piloter **le couple Valeur/coût**. **L'utilité** est une mesure du bien-être ou de la satisfaction obtenue par la consommation d'un bien, donc liée à un besoin.



2) Le positionnement et la contingence du pilotage financier de projet

a) L'émergence du pilotage financier dans l'entreprise

D'un point de vue historique, deux tendances se distinguent :

- Le calcul et l'analyse des coûts ;
- Le contrôle des activités

Quelle que soit l'activité, un manager a besoin de connaître les dépenses qu'il engage pour un bien avant de décider notamment de son prix, de son développement, de sa qualité et de ses évolutions.

Un coût est la somme des charges relatives à un élément, dans un référentiel reconnu (un système comptable).

Une nouvelle organisation de la production naît au 19^{ème} siècle : les machines sont regroupées dans des usines (factories) ou les ouvriers viennent travailler. L'entrepreneur devient un investisseur et un créateur ; il cherche à mesurer des coûts et à contrôler le travail. Le vocable évolue en conséquence. Aujourd'hui, l'expression « comptabilité de gestion » intègre toutes les techniques de calcul des coûts permettant au gestionnaire de déterminer les coûts de son organisation dans une optique de contrôle opérationnel.

Le contrôle de gestion se positionne à l'interface entre le **contrôle stratégique** et le **contrôle opérationnel**. Il permet de réguler l'activité, sur le MT, en contrôlant la transformation des objectifs de LT en actions courantes.

b) **Le CG et le pilotage de la performance : de nouvelles variables à intégrer**

Le passage d'une performance ponctuelle à une **performance globale** contraint les organisations à mettre en place des démarches transversales inter métiers pour agir sur toutes les variables et tous les champs de la performance (qualité, RH ou valeur). Le contrôle de gestion n'est plus seulement une aide à la gestion, qui mettrait en œuvre un ensemble de techniques pour mesurer, comparer des activités, mais une **fonction transversale**.

La prise en compte de toutes ces dimensions conduit à élargir le cadre de la gestion et à réfléchir sur des facteurs à intégrer dans le pilotage, au-delà des coûts, des marges, des écarts, des seuils ou encore des budgets.

- Quel niveau de qualité faut-il atteindre ? Comment ? sur quels éléments ?
- Comment définir le périmètre d'activité de l'entreprise ?
- Quel type et quel niveau de risque peut-on accepter et comment gérer ce risque ?

Le contrôle de gestion doit mesurer des variables quantitatives « classiques » (coûts, marges, écarts) et des variables plus qualitatives (qualité, risque, innovation, flexibilité). L'instabilité du contexte actuel rend rapidement obsolètes les paramétrages de pilotage ; il s'agit donc :

- **De réactualiser plus souvent les indicateurs**, de réfléchir à leur sens et d'améliorer la collecte des informations ;
- **De piloter en temps réel**, de construire des **tableaux de bord** et d'utiliser des simulations permettant de modifier les paramètres pour faciliter la prise de décision.
- **De piloter la valeur perçue par le client**. Le suivi de la qualité perçue par le client est de plus en plus complexe. Il nécessite de piloter et d'internaliser la qualité (délai, service, disponibilité) dans des processus ;
- **De piloter la valeur en se différenciant des concurrents**. Fonder la valeur sur les facteurs clés de succès (Key Success Factors).

c) Le CG et les autres formes de contrôle

- **Le contrôle interne**

L'OEC définit le contrôle interne comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise ayant pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

- **L'audit**

Selon l'Institut Français des auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI), l'audit interne est une activité autonome d'expertise, au service du management, pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit fournit un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants.

3) La place du contrôle de gestion dans les entreprises

Le contrôle de gestion est une des fonctions assurant la survie et le pilotage des organisations. Son rôle évolue à mesure que l'environnement et les conditions économiques redéfinissent la place et la nature des organisations dans les sociétés.

La mission et l'organisation du contrôle de gestion varient beaucoup selon la taille de l'entreprise.

Les Très Petites Entreprises (TPE) ne présentent pas de structure organisationnelle formelle. Le système d'information est souple, réactif, voire flou. Le management est de type « chef d'orchestre ».

Le chef d'entreprise prend en charge la quasi-totalité des travaux de gestion. Le contrôle de gestion est alors souvent réduit :

- A l'élaboration d'un BP
- A la construction d'une ébauche de comptabilité analytique (établissement de devis)
- A des calculs de seuil de rentabilité pour des opérations ponctuelles

Les PME (de 10 à 500 salariés) présentent souvent un organigramme complet et précis. Le CG apparaît via le service de la comptabilité analytique. L'accent est mis sur la comptabilité financière par obligation légale et fiscale. Les travaux de comptabilité de gestion se résument à la création d'un réseau analytique permettant l'affectation et l'imputation des charges par centre d'analyse.

La rentabilité est appréciée globalement. La mesure de performance des acteurs est introduite par l'emploi d'indicateurs quantitatifs simples consignés dans des tableaux de bord :

- Mesure de la productivité des opérationnels de production ;
- Mesure des rebuts, pannes, accidents du travail ;
- Rendement des commerciaux

La démarche de planification stratégique couplée à la mise en place d'un système budgétaire complet reste absente de ce contrôle de gestion embryonnaire.

Le CG dans les grandes entreprises est à la fois plus complexe et plus formalisé. C'est le contrôleur de gestion qui en a la charge. Sa mission dépasse le « simple » contrôle a posteriori et débouche sur un véritable rôle d'animateur et d'incitateur des comportements des acteurs :

- Définition des centres de responsabilité (centre de profit, de CA, d'investissement...)
- Mise en place de prix de cession interne
- Création et articulation d'un cadre budgétaire développé
- Consolidation des budgets en provenance des filiales
- Création d'instrument de mesure de la performance (tableau de bord, travaux de reporting...)

Remarque : Le contrôle de gestion peut aussi être très utile dans les organisations publiques, dans les structures organisationnelles hybrides (PPP), dans les entreprises liées aux nouvelles technologies, dans les services, etc...

4) La place du contrôle de gestion dans l'organigramme

Il est nécessaire de rappeler qu'un véritable service de CG est rare dans les entreprises et que sa présence est limitée aux grandes entreprises. L'examen des structures organisationnelles montre une grande diversité d'options. Cependant, deux possibilités semblent émerger.

- **Une position fonctionnelle :** le contrôleur de gestion est rattaché à une direction fonctionnelle administrative, comptable et financière. Cette organisation correspond à un contrôle de gestion limité à un rôle de suivi a posteriori et donc davantage à un service de comptabilité analytique baptisé contrôle de gestion. L'horizon du contrôleur de gestion est alors limitée à l'exercice comptable et sa mission s'inscrit en complément de la comptabilité financière et ne coïncide pas avec la définition actuelle du contrôle de gestion.
- **Une position d'état-major :** Le contrôle de gestion occupe une place de staff ou d'état-major disposant, non pas d'une autorité hiérarchique, mais d'une autorité de spécialité. Le contrôle de gestion joue un rôle de support aux autres fonctions et peut remplir pleinement sa mission de pilote et d'animateur du système d'information. L'horizon du contrôleur de gestion s'élargit et s'allonge puisqu'il intervient dans le processus de planification stratégique, dans le processus de mobilisation et d'animation des acteurs et dans la prise de décision à long terme (choix d'investissement, partenariat...)

En conclusion, il n'existe pas de solution unique universelle mais des options plus ou moins adaptées à des environnements spécifiques. L'organisation et les missions du CG vont donc dépendre de la nature de l'organisation de l'entité, sa taille, son secteur d'activité...

Afin de remplir cette mission, le contrôleur de gestion doit être pourvu de nombreuses qualités (**esprit analytique, objectivité, indépendance, curiosité saine, discrétion mais aussi pédagogie, dialogue et dispositions à la communication**) et savoir-faire techniques :

- Méthodes de calcul de coûts,
- Budgets,
- Contrôle budgétaire,
- Pilotage de la performance
- Maîtrise du tableur mais aussi d'un PGI...

5) Le contrôle de gestion, système d'information et d'aide à la décision

Dans la culture française et l'histoire des entreprises, le contrôle est d'abord perçu comme le respect d'une norme. Contrôle de type taylorien - optimisation et sanction : dépassé, contrôle visant à orienter les décisions vers des niveaux de performances "satisfaisants" et à favoriser l'apprentissage.

a) Les positions académiques : analyse systémique et recherche opérationnelle

L'approche systémique vient de la biologie. Dans les années 30 : impasse de biologistes qui ont identifié tous les éléments constitutifs d'une cellule, mais ne parviennent pas à comprendre leurs relations - mise en évidence de l'importance des interactions. 1968 : théorie générale des systèmes : ensemble d'éléments en interaction ouverts sur l'environnement qui visent à lutter contre l'entropie (tendance du système à se détruire) à partir de processus de régulation (feed-back).

La cybernétique : discipline qui analyse le comportement des systèmes finalisés. Le contrôle de gestion est le sous-système permettant d'organiser l'effet de rétroaction nécessaire.

- **Système d'information**: ensemble des infos et des systèmes de traitement de ces infos dans l'entreprise. Actuellement surabondance d'infos (surtout dans les pays occidentaux) et doutes sur leur fiabilité. L'information seule n'est pas suffisante, il faut qu'elle circule : c'est la communication.
- **Le système de décision** : Le système d'information nourrit le système de décision puisque l'information est la matière première essentielle à la prise de décision. Les outils quantitatifs d'aides à la décision du contrôle de gestion proposent des méthodes simples pour l'analyse en univers incertain, mais critiquables et variables selon les secteurs pour l'analyse en univers certain.

b) Définition et objectif de la comptabilité analytique

Le nouveau PCG donne la définition suivante :

« La comptabilité analytique d'exploitation est un mode de traitement des données dont les objectifs sont les suivants :

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise,
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des biens et des services pour les comparer au prix de vente,
- Etablir les prévisions de charges et de produits d'exploitation,
- Constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent.

D'une manière générale, elle doit fournir tous les éléments de nature à éclairer les prises de décisions. » La comptabilité analytique est un outil de la prise de décision au sein de l'entreprise. Elle permet des simulations, d'avoir plus rapidement une idée sur les conséquences d'une ou plusieurs décisions.

A cet égard, le PCG rappelle deux principes fondamentaux :

- Quelques chiffres significatifs sont plus efficaces qu'une qui n'est pas consultée faute de temps
- et un renseignement approximatif (mais suffisamment approché) et rapide est souvent plus utile qu'un renseignement plus exact mais connu plus tard.

6) Les différents coûts

a) Notions de prix et de coût

Le terme de prix ne devrait être utilisé, selon le PCG, que pour les transactions (relations de l'entreprise avec l'extérieur) : on parle ainsi de prix d'achat pour des marchandises ou des MP, de prix de vente pour des PF ou des services.

Un coût, par contre, est une somme de charges ; il est donc propre à l'entreprise et peut être calculé en fonction de différents regroupements :

- par fonction économique (coût de production, de la distribution...)
- par centre de responsabilité (coût du service après-vente, atelier...)
- par moyen d'exploitation (coût par usine ou par magasin...)
- par activité d'exploitation (coût par produit vendu, ou par service...)
- par circuit de distribution (coût par famille de client ou par secteur géographique...)

b) Le contenu des coûts

Le Plan Comptable Général indique :

« Pour une période déterminée, la **Comptabilité Analytique d'Exploitation** permet de calculer des coûts soit en y incorporant toutes les charges de la CG, avec ou sans ajustement ou ajout, soit en n'y incorporant qu'une partie seulement des charges »

On peut distinguer :

- **Les coûts complets** : Le coût complet traditionnel dans lequel on incorpore toutes les charges de la CG n'est pas le plus intéressant. Il faut lui préférer le coût complet économique pour lequel on procède à des ajustements : exclusion de certaines charges du calcul ; minoration ou majoration pour d'autres ; voire prise en compte de charges non enregistrées en CG.
- **Les coûts partiels** : Le coût variable ne comprend que les charges qui varient avec l'activité, excluant donc les charges de structure considérées comme fixes.
- **Le coût direct** comprend, outre les charges variables, celles des charges de structure qui sont incorporables sans calcul intermédiaire, c'est-à-dire celles qui concernent le coût recherché.

Synthèse

La comparaison entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion nous amène à dresser le tableau suivant :

Critères	Comptabilité financière	Comptabilité de gestion
Au regard de la loi	OBLIGATOIRE	FACULTATIVE
La vision sur l'entreprise	GLOBALE	DETAILLEE
Horizon	PASSE	PRESENT/FUTUR
Règles	Principe de séparation des exercices, du coût historique, de prudence, de non compensation, de continuation d'exploitation, de permanence des méthodes.....	SOUPLESSE



Chapitre 2 : Le budget de trésorerie

Préambule.....

La trésorerie due aux opérations d'exploitation, c'est le sang de l'entreprise. La panne de trésorerie, c'est l'infarctus, l'arrêt du cœur.

La trésorerie due aux opérations de bilan, c'est l'huile du moteur d'une voiture. Le manque d'huile entraîne le coulage des bielles.

Quelle que soit la puissance de la voiture ou la santé du corps, le manque de trésorerie, c'est la cessation de paiement à plus ou moins longue échéance, ce qui peut entraîner la liquidation judiciaire et la mort de l'entreprise.

La trésorerie est un fluide au même titre que l'air comprimé, l'eau ou l'électricité. L'importance de leur consommation n'indique pas la santé de l'entreprise mais l'entreprise ne peut vivre sans ces fluides. Il en est de même de « l'argent » qui rentre, qui sort ou qui est en caisse, à la banque ou dans des coffres forts.

L'évolution de la trésorerie est la résultante de tous les flux financiers de l'entreprise. Une des missions du trésorier consiste donc à garantir à tout moment le respect des échéances. Il crée à cet effet un cadre de prévisions lui permettant d'anticiper toute dégradation de la trésorerie. Dans de nombreuses entreprises, il surveille également l'évolution des indicateurs de gestion des postes du cycle d'exploitation.

Avant d'examiner dans le détail les différentes facettes du métier de trésorier, il convient de situer la trésorerie dans l'équilibre financier global de l'entreprise. Il est important d'avoir un regard « extérieur » par rapport à la fonction pour pouvoir répondre à un certain nombre de question de base :

- Pour quelles raisons la trésorerie de l'entreprise est-elle excédentaire ou, au contraire, en position d'emprunt à court terme (CT) ?
- Quels sont les phénomènes causant son amélioration ou sa dégradation ?
- Quels sont les agrégats financiers permettant de suivre son évolution ?
- Comment bâtir des prévisions de trésorerie ?



ACG633 – Pilotage financier de projet

1) Bâtir des prévisions de trésorerie

Le trésorier travaille en relation avec les banques, les marchés monétaires et financiers et plusieurs autres services de l'entreprise. En conséquence, il doit bien connaître le contexte de ses missions, maîtriser le vocabulaire et les pratiques liés à cet environnement et suivre constamment son évolution.

a) L'utilité du budget de trésorerie

- Evaluer le besoin de financement et négocier les lignes de crédit CT nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.
- Vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues.
- Calculer les frais ou produits financiers CT.

b) La construction du budget de trésorerie

Le budget prévoit l'évolution de la trésorerie de l'année suivante, mois par mois. Il est déterminé en fin d'année à partir des autres budgets déjà réalisés :

- Les budgets d'exploitation : ventes, achats, frais généraux..... ;
- Le budget d'investissement
- Le budget de financement à LMT prévoyant les augmentations de capital, le paiement de dividendes, la souscription et les remboursements d'emprunts à LMT.

c) De la date comptable en date de flux

Il s'agit de définir les encaissements et les décaissements à partir des mouvements comptables, passer des ventes HT aux encaissements TTC et des dépenses aux décaissements. Le trésorier applique aux ventes les délais de paiement constatés antérieurement, qu'il définit le plus souvent par sondage statistique. Il applique bien entendu les délais de paiement réellement constatés et non les délais standards ou négociés.



2) Expliquer la dégradation de la trésorerie

Nous avons vu que la variation de trésorerie est la résultante de tous les flux financiers traversant l'entreprise. Toute variation du fonds de roulement ou du besoin en fonds de roulement a des répercussions immédiates sur la trésorerie. Celle-ci devient **un indicateur synthétique de la santé financière de l'entreprise**. La crise de trésorerie est comparable au symptôme d'une maladie qu'il convient de diagnostiquer. Plusieurs causes peuvent en effet être à l'origine d'une dégradation. L'expérience a permis d'identifier cinq causes distinctes de dégradation.

- **1^{er} scénario : la crise de croissance**

Une forte augmentation des ventes provoque en général une augmentation proportionnelle du besoin en fonds de roulement. Si l'on prévoit une augmentation de 30 % des ventes, à conditions de gestion égales, le BFR augmente lui aussi de 30 %. Redoutant les déséquilibres d'une croissance non maîtrisée, les banquiers n'ajustent pas systématiquement à la hausse les lignes de crédit CT. L'entreprise risque alors de ne pas avoir les ressources suffisantes pour financer son exploitation. Il s'ensuit un risque de cessation des paiements. C'est une cause fréquente de défaillance d'entreprises récentes, notamment lorsque la croissance se fait sans rentabilité.

Pistes de solutions

- **Réaliser un apport en capital** : Face à l'augmentation du BFR, la réponse la plus saine consiste à augmenter les capitaux propres pour maintenir un rapport FR/BFR suffisant. Cette solution qui va de soi pour les sociétés bénéficiant de l'appui d'un groupe est souvent plus difficile à mettre en œuvre par un entrepreneur individuel.
- **Modérer la croissance** : Face à l'impossibilité d'augmenter le capital, il est alors nécessaire de freiner la progression des ventes. Une forte croissance n'est certes pas un mal en soi, encore faut-il avoir les moyens de la financer ! Modérer la croissance contribue doublement à améliorer la trésorerie. Ce choix commercial équivaut en fait à privilégier la marge au volume, donc de renforcer le FR grâce à un meilleur résultat. De plus, l'augmentation du BFR est contenue.
- **2^{ème} scénario : la mauvaise gestion du BFR**

L'entreprise laisse se dégrader le délai d'écoulement des stocks et le crédit client. Le BFR progresse cette fois-ci plus rapidement que les ventes.

Pistes de solutions

- **Mieux gérer le BFR** : L'aménagement du BFR repose sur des actions propres à chaque entreprise :
 - Gestion des stocks et des approvisionnements ;
 - Négociations des délais de paiement client et fournisseur ;
 - Demandes d'acompte ;
 - Résolution rapide des litiges administratifs et techniques ;
 - Amélioration des différents processus dans l'entreprise afin de réduire le nombre de litiges (démarche qualité) ;
 - Création d'une procédure de recouvrement écrit et téléphonique.
- Anticiper les dysfonctionnements

L'entreprise doit tout d'abord prendre conscience que les difficultés de trésorerie sont à résoudre « en amont ». L'expérience montre en effet que beaucoup d'entreprises n'identifient pas les causes réelles de leurs difficultés de trésorerie. Elles se contentent d'y pallier en négociant une augmentation de découvert avec leur banquier ou un délai supplémentaire auprès de leurs fournisseurs. Pour identifier les causes de dégradation du BFR et faire adopter un plan d'actions correctrices, le trésorier demandera à la direction générale de réunir les différents responsables opérationnels. Il les sensibilisera sur l'importance d'une trésorerie qui soit équilibrée, leur demandera de définir les actions permettant d'améliorer la situation et fera adopter des objectifs par la direction générale.

- **3^{ème} scénario : Le mauvais choix de financement**

Il s'agit d'un autofinancement « abusif ». L'entreprise investit sans mettre en place de nouvelles ressources stables (emprunt à long et moyen terme, augmentation de capital, apport en compte courants d'associés). Le directeur financier compte sur la CAF de la période pour absorber la dépense sur la trésorerie de l'entreprise. Si la CAF disponible pour financer cet investissement est insuffisante, le FR se dégrade.

Il en va de même lorsque l'entreprise emprunte à MT sur une durée trop courte par rapport à la rentabilité de l'entreprise ou du projet. Les remboursements en capital étant trop élevés par rapport à la CAF générée, ils dégradent à la fois le FR et la trésorerie.

Pistes de solutions

-  L'entreprise s'efforcera de mettre en place un financement à LMT « a posteriori » pour rééquilibrer sa structure financière. Des techniques comme le lease-back ou la consolidation du découvert seront envisagées avec le banquier. L'entreprise évitera toutefois de provoquer une telle situation. Le banquier n'apprécie pas d'être mis devant le fait accompli. Son refus de consolider le découvert en prêt à moyen terme risquerait d'être fatal à l'entreprise.

- **4^{ème} scénario : La perte de rentabilité**

Les pertes accumulées diminuent les capitaux propres et le fonds de roulement se dégrade. Lorsque l'entreprise fait des pertes, les décaissements sont supérieurs aux encaissements. Par conséquent, la trésorerie se dégrade également. Il ne s'agit pas ici d'analyser les causes de perte de rentabilité qui sont multiples et qui proviennent du compte de résultat. On se contentera de mesurer l'incidence des pertes (résultat négatif) sur la trésorerie.

Pistes de solutions

-  Suite à plusieurs années de perte, l'entreprise devra sans doute reconstituer ses capitaux propres en faisant, de nouveau, appel aux actionnaires. Pour accepter de « recapitaliser », il faut que ceux-ci aient confiance dans l'entreprise. Elle devra donc convaincre du retour à la rentabilité.

- **5^{ème} scénario : La réduction conjoncturelle de l'activité**

Cette cause de dégradation est plus conjoncturelle que les précédentes. Face à une baisse de son carnet de commandes, l'entreprise ne réduit pas immédiatement ses charges de structure. Elle estime que la baisse de l'activité n'est que passagère. Par conséquent, le stock augmente. On peut espérer qu'au bout de plusieurs semaines, l'entreprise aura réduit sa production, à moins que les ventes n'aient réellement redémarré. La baisse d'activité s'accompagne souvent de pertes, le niveau d'activité ne permettant plus d'absorber la totalité des charges de structure.

Piste de solutions

-  Adapter sa production au marché ; surveiller régulièrement le tableau de bord de gestion et privilégier les charges variables chaque fois que c'est possible.

Chapitre 3 : Le tableau de bord

Le tableau de bord est un support rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé selon des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction ou encore d'une équipe.

Utilisés dans les grandes entreprises françaises depuis le début du XXème siècle dans une optique financière assez limitée, ils sont aujourd'hui conçus et maîtrisés dans tous les domaines du management au niveau opérationnel comme stratégique.

Tous les acteurs, décideurs, managers et opérationnels utilisent des tableaux de bord.

1) L'évolution des tableaux de bord

Rôles historiques	Rôles récents
Contrôle ex post Vérification de la validité d'une méthode de calcul des risques à partir de données antérieures.	<ul style="list-style-type: none">• Contrôle et suivi en permanence pour piloter en temps réel• Aide au diagnostic• Aide à la prise de décision• Aide à l'articulation stratégie/organisation
Reporting financier	Piloter les valeurs pour les différentes parties prenantes : domaines financiers et non financiers, quantitatifs et qualitatifs, RSE, humain, sociétal, environnemental
Sanction des acteurs	Piloter le comportement des acteurs internes

2) Les enjeux des tableaux de bord

Les principaux enjeux relatifs aux tableaux de bord sont :

- La réactivité compte tenu de l'instabilité de l'environnement.
- La sélectivité des données dans une période où l'information est abondante, voire pléthorique.
- La cohérence pour intégrer la taille des organisations, la multiplicité des acteurs.....

Dans ce contexte, les problématiques autour de cet outil sont les suivantes :

- Comment choisir des informations pertinentes pour prendre des décisions justes ?
- Quels sont les indicateurs utiles au décideur ? au manager ?
- Sur quelle base effectuer un comparatif des performances ? par rapport à des objectifs fixés ou aux résultats précédents ? s'agit-il d'un outil-sanction ou d'un outil visant à améliorer une situation, à réagir rapidement ?
- L'utilisateur du tableau de bord doit-il également en être le concepteur ?



ACG633 – Pilotage financier de projet

3) La construction des tableaux de bord

Toutes les représentations sont possibles tant qu'elles sont claires, simples, faciles à lire et synthétiques. Un tableau de bord se construit en cinq étapes.

- 1^{ère} étape : Définition du périmètre à piloter : cible, taille...
- 2^{ème} étape : Choix des objectifs de pilotage pour ce périmètre.
- 3^{ème} étape : Identification des variables quantitatives et qualitatives liées aux objectifs.
- 4^{ème} étape : Sélection des indicateurs pertinents pour chaque variable
- 5^{ème} étape : Validation des indicateurs

Un indicateur est une information, quelle qu'en soit la forme, utile et pertinente pour la mesure d'une variable. Il existe trois types de tableau de bord.

- Tableau de bord opérationnel (pilotage d'un centre de responsabilité, comparaison des résultats...)
- Tableau de bord stratégique (vision globale et articulée des départements, outil d'aide à la décision...)
- Tableau de bord par domaines (Qualité, production, distribution, RH, éthique, écologie...)

4) Les intérêts et les limites des tableaux de bord

a) Les intérêts :

- Repérage des variables essentielles à piloter
- Possibilité de disposer d'une vision globale et transversale.
- Suivi permanent et en continu
- Mobilisation et implication des acteurs.

b) Les limites :

- Pertinence des variables difficile à évaluer.
- Fiabilité et périodicité des informations non garanties.
- Trop d'indicateurs rendant la lisibilité et la synthèse difficiles.
- Longueur et complexité de construction.
- A terme, le suivi permanent crée un stress difficile à vivre pour les acteurs.



ACG633 – Pilotage financier de projet

Exemple 1 :

L'entreprise Bial a décidé de mettre en place un système de tableaux de bord mensuels pour l'ensemble des responsables de service.

Travail à faire.

Le service de contrôle de gestion demande d'étudier la proposition du responsable commercial (voir extraits en annexe).

- 1) Que pensez-vous des indicateurs proposés ?
- 2) Si un indicateur pose un problème, indiquer précisément comment on peut le résoudre

Annexe - Extraits du tableau de bord mensuel du responsable commercial

1	Chiffre d'affaires du mois.
2	Commandes en portefeuille.
3	Marge commerciale du mois.
4	Délai de paiement des clients.
5	Taux moyen de remise accordé.

CORRECTION

1) Que pensez-vous des indicateurs proposés ?

	Indicateurs	Réflexions
1	Chiffre d'affaires du mois	Il ne pose pas de problème.
2	Commandes en portefeuille	La question est : comment les commandes sont-elles valorisées ?
3	Marge commerciale du mois	La question est : qui est responsable des achats ? Sans doute pas la fonction commerciale. Elle ne contrôle donc pas les valeurs prises par cet indicateur qui concerne les achats d'une part, et la sphère commerciale d'autre part. Conflit de compétence ?
4	Délai de paiement des clients	La question est : qui est responsable du recouvrement ? Sans doute pas la fonction commerciale mais la fonction administrative et financière. Comment sensibiliser les commerciaux aux délais de paiement ?
5	Taux moyen de remise accordé	Comment le calculer ?



ACG633 – Pilotage financier de projet

2) Si un indicateur pose un problème, indiquer précisément comment on peut le résoudre

	Indicateurs	Solution possible
2	Commandes en portefeuille	Valorisation des commandes au prix catalogue avant toute remise ou avec application d'une remise moyenne habituellement constatée.
3	Marge commerciale du mois	Pour sensibiliser les commerciaux au respect des marges, il suffit de raisonner sur des marges standards. La marge théorique obtenue sera donc égale à (Prix de vente réel - Coût d'achat standard). Ainsi, les achats pourront être évalués indépendamment des ventes et de façon pertinente. Évaluation des commerciaux => PV réel - Coût d'achat standard Évaluation des achats => Coût d'achat réel - Coût d'achat standard Évaluation globale = Somme des évaluations donc cohérence.
4	Délai de paiement des clients	Il faudrait pouvoir gérer les délais accordés qui relèvent des commerciaux et les délais gérés qui relèvent de la fonction administrative et financière. Pour cela, il faudrait saisir dans le TBG les délais accordés ou négociés par les commerciaux afin d'en faire un suivi et d'apprécier correctement les responsabilités.
5	Taux moyen de remise accordé	Un calcul simple pourrait être => $1 - (CA\text{ réel}/CA\text{ théorique})$ => Le CA théorique étant le CA aux prix catalogue. Une autre solution serait de comptabiliser systématiquement toutes les remises et de faire le ratio "Remises totales/CA réel".

Exemple 2

Le service de contrôle de gestion de l'entreprise Camard vous demande d'étudier la proposition d'indicateurs transmise par l'un des assistants du responsable commercial (voir en annexe).

Le service avait demandé au responsable commercial de réfléchir à une dizaine d'indicateurs dont le suivi permettrait d'aider la direction commerciale dans sa gestion.

Travail à faire.

- 1) Que pensez-vous de chaque indicateur ?
- 2) Comment peut-on apprécier l'image de marque d'une entreprise ?
- 3) Quelle pourrait être la périodicité d'un tel tableau de bord ?

Annexe - Liste des indicateurs transmis

1	Chiffre d'affaires par produit, par canal de distribution et par zone géographique.
2	Taux de fidélité des clients.
3	Nombre de prospects.
4	Budget du service commercial.
5	Élasticité de la demande par rapport au prix.
6	Taux d'efficacité des actions commerciales.
7	Nombre de retours de produits.
8	Nombre de réclamations des clients.
9	Absentéisme.
10	Image de marque.



CORRECTION

1) Que pensez-vous de chaque indicateur ?

	Indicateurs	Problèmes posés par l'indicateur
1	Chiffre d'affaires par produit, par canal de distribution et par zone géographique	Cet indicateur correspond à un grand nombre de valeurs. Il y a trop d'informations pour ce tableau de bord. Il faudrait extraire les plus pertinentes et créer un (ou des) tableaux spécifiques pour les analyses plus détaillées.
2	Taux de fidélité des clients	Intéressant mais très délicat à mesurer. Il faut répondre à la question ; qu'est-ce qu'un client fidèle ? Exemple de réponse : un client fidèle est un client qui achète régulièrement, avec une certaine périodicité, au minimum tous les x mois, etc.... Un autre problème concerne la périodicité de calcul de ce taux. À quoi sert le taux ? À faire des relances commerciales, par exemple. Avec quelle périodicité ?
3	Nombre de prospects	Ce n'est pas un indicateur. Le nombre de clients prospectés serait plus pertinent.
4	Budget du service commercial	C'est une donnée qui ne change pas et à laquelle on ne peut pas associer d'objectif. Le taux d'avancement ou de consommation du budget serait bien plus intéressant.
5	Élasticité de la demande par rapport au prix	Ce n'est pas un indicateur. C'est un paramètre très difficile à évaluer.
6	Taux d'efficacité des actions commerciales	Intéressant mais très délicat à mesurer ; par le pourcentage de progression des ventes, par exemple.
7	Nombre de retours de produits	Concerne-t-il le service commercial ou la production ?
8	Nombre de réclamations des clients	Qu'est-ce qu'une réclamation ? Par qui et comment sont-elles saisies ?
9	Absentéisme	Ce n'est pas un indicateur. Le taux d'absentéisme dans le service commercial pourrait être utilisé.
10	Image de marque	Ce n'est pas un indicateur mais un concept très délicat à évaluer par un indicateur calculé régulièrement.

2) Comment peut-on apprécier l'image de marque d'une entreprise ?

Pour apprécier l'image de marque d'une entreprise, on peut penser à deux solutions classiques :

- par des enquêtes ou des sondages réguliers ;
- par un ensemble de paramètres délicats à évaluer auprès des tiers comme la notoriété, la qualité des produits, ou les intentions d'achat.

3) Quelle pourrait être la périodicité d'un tel tableau de bord ?

La périodicité de ce tableau de bord pourrait être le mois.

Cela semble pertinent pour préparer des actions commerciales.



ACG633 – Pilotage financier de projet

EXERCICE 1

Soit les renseignements suivants concernant l'entreprise X

- | | |
|----------------------|-----------|
| • Chiffre d'affaires | 500 000 € |
| • Charges totales | 420 000 € |
| • Charges variables | 340 000 € |

Travail à faire :

1. Calculer la marge sur coût variable en valeur et en pourcentage du chiffre d'affaires
2. Déterminez le chiffre d'affaires critique (seuil de rentabilité)
3. Déterminez graphiquement le seuil de rentabilité

EXERCICE 2

Dans une entreprise, le taux de marge sur coût variable est égal à 25 % du chiffre d'affaires. Les charges fixes s'élèvent à 200 000 € jusqu'à 1 000 000 € de chiffre d'affaires, puis elles passent brutalement à 320 000 € au de-là de ce chiffre. Déterminer le seuil de rentabilité lorsque le chiffre d'affaires est inférieur à 1 000 000 € et le nouveau seuil lorsque le chiffre d'affaires est supérieur à 1 000 000 €.

EXERCICE 3

Un entrepreneur prévoit de fabriquer 150 000 articles. Les charges de structure s'élèvent à 360 000 € et le coût variable unitaire prévu est de 3 €. Le prix de vente unitaire est de 6 €. Il ne variera probablement pas au cours du prochain exercice.

Travail à faire :

1. Calculer la marge sur coût variable en valeur et en pourcentage du chiffre d'affaires.
2. Calculer le seuil de rentabilité.
3. Combien doit-il produire d'articles avant de réaliser un bénéfice ?

EXERCICE 4

Dans une entreprise, le taux de marge sur coût variable est de 37,5 % du chiffre d'affaires net ; les charges fixes s'élèvent à 446 000 €. Calculer le seuil de rentabilité. On prévoit pour le prochain exercice une hausse des coûts variables de 10 % et une hausse des coûts fixes de 5 %. Le prix de vente ne changera pas. Calculez le taux de marge sur coût variable et le nouveau seuil de rentabilité





ACG633 – Pilotage financier de projet

EXERCICE 5

Les charges de l'entreprise MARBRIER ont été les suivantes au cours du dernier exercice :

• Achats d'approvisionnement	700 000 € (100 % variable)
• Charges de personnel	360 000 € (30 % variable)
• Dotations de l'exercice	142 000 € (100 % fixe)
• Services extérieurs	80 000 € (80 % variable)
• Autres services extérieurs	92 000 € (60 % variable)
• Impôts et taxes	30 000 € (20 % variable)
• Charges financières	16 000 € (95 % variable)

Il n'y avait ni stock initial, ni stock final. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 1 716 000 €.

Travail à faire :

1. Calculer le montant des charges variables et le montant des charges fixes,
2. Déterminer le seuil de rentabilité.
3. On envisage, pour le prochain exercice, les modifications suivantes :
 - Le chiffre d'affaires augmentera de 25 %,
 - les charges opérationnelles de 10 %
 - et les CF de 5 %.Calculez le nouveau chiffre d'affaires critiques

Il n'y avait ni stock initial, ni stock final. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 1 716 000 €. On vous communique le tableau de ventilation des charges en charges opérationnelles et charges de structure. (Tableau à compléter)

Travail à faire :

1. Calculer le montant des charges variables et le montant des charges fixes.
2. Déterminer le seuil de rentabilité.
3. On envisage, pour le prochain exercice, les modifications suivantes :
 - Le chiffre d'affaires augmentera de 25 %,
 - les charges opérationnelles de 10 %,
 - et les CF de 5 %.Calculez le nouveau chiffre d'affaires critiques

EXERCICE 6

L'entreprise TISSALP envisage de commercialiser un nouveau type de gant et se fixe **comme objectif d'atteindre le point mort la première année et de réaliser un profit de 400 000 € l'année suivante.**

La fabrication impliquerait des frais fixes annuels de 1 000 000 €, le coût variable unitaire s'élèverait à 10 € et le prix de vente unitaire à 30 €. Pour réaliser l'objectif visé, quelles productions doivent être réalisées au cours de la première année et de la deuxième année ?



EXERCICE 7

Monsieur François, salarié, désire créer sa propre entreprise artisanale. Les prévisions (HT), pour la première année d'activité sont les suivantes :

• Achats consommés et sous-traitance	236 200 €
• Chiffre d'affaires annuel	526 000 €
• Investissements	30 000 €
• Loyer commercial annuel	18 000 €
• Publicité	25 000 €
• Salaire	60 000 €
• Charges sur salaire	30 000 €
• Cotisations sociales de l'exploitant	12 000 €
• Intérêts sur emprunts	9 150 €
• Dépenses d'électricité	2 000 €
• Divers services extérieurs	5 000 €
• Frais de télécommunication	6 000 €
• Assurance	1 200 €
• Impôts et taxes	3 000 €
• Honoraires divers	8 000 €

Travail à faire :

1. Etablissez le compte de résultat prévisionnel de la première année, sachant que la durée de vie de l'investissement est de 5 ans et que la méthode d'amortissement est la méthode linéaire.
2. **Déterminez le seuil de rentabilité de cette première année d'activité sachant que seuls les achats consommés et la sous-traitance seront considérés comme charges variables.**
3. **Quelle serait l'influence d'une augmentation de 10 % des charges fixes ?**

EXERCICE 8

Deux entreprises A et B fabriquent et vendent un même produit M. Elles pratiquent le même prix de vente, soit 100 € par article. L'une des entreprises est fortement mécanisée. Pour N, le résultat de l'exercice de chacune des deux entreprises peut être calculé à l'aide des données du tableau suivant :

	Entreprise A	Entreprise B
Chiffre d'affaires	1 000 000 €	1 000 000 €
MP consommées (charges variables)	500 000 €	500 000 €
DAP (Dotation Amortissement et Provision) Charges fixes	50 000 €	200 000 €
Autres charges variables	250 000 €	50 000 €
Autres charges fixes	150 000 €	200 000 €

Travail à faire :

1. Quelle est, à priori, l'entreprise la plus mécanisée ? Justifiez votre réponse
2. Calculez le résultat de chacune des deux entreprises.
3. Calculez le seuil de rentabilité de chacune des deux entreprises.
4. Déterminez par le calcul l'entreprise la plus vulnérable au cas où une crise entraînerait une baisse de 50 % du chiffre d'affaires des deux entreprises.
5. Pour N+1, chacun des chefs d'entreprise étudie la possibilité de doubler les quantités vendues, en même temps que le résultat. Cet objectif peut être envisagé sans modification de structure. A quel prix de vente cet objectif correspond-il pour chacune des deux entreprises ?



ACG633 – Pilotage financier de projet

EXERCICE 9

Le service de contrôle de gestion de l'entreprise Camard vous demande d'étudier la proposition d'indicateurs transmise par l'un des assistants du responsable commercial (voir en annexe).

Le service avait demandé au responsable commercial de réfléchir à une dizaine d'indicateurs dont le suivi permettrait d'aider la direction commerciale dans sa gestion.

Travail à faire.

1) Que pensez-vous de chaque indicateur ?

2) Comment peut-on apprécier l'image de marque d'une entreprise ?

3) Quelle pourrait être la périodicité d'un tel tableau de bord ?

Annexe - Liste des indicateurs transmis

1	Chiffre d'affaires par produit, par canal de distribution et par zone géographique.
2	Taux de fidélité des clients.
3	Nombre de prospects.
4	Budget du service commercial.
5	Élasticité de la demande par rapport au prix.
6	Taux d'efficacité des actions commerciales.
7	Nombre de retours de produits.
8	Nombre de réclamations des clients.
9	Absentéisme.
10	Image de marque.

EXERCICE 10

Un commerçant constate pour l'année N les faits suivants :

- Montant des ventes 350 000 €
- Bénéfice 37 000 €

Calculez le montant des charges de ce commerçant.

EXERCICE 11

Pour l'année N une entreprise commerciale a un résultat déficitaire de 38 000 € et son coût de revient (montant des charges) des marchandises vendues s'élève à 1 567 000 €. Calculez le montant des ventes.





ACG633 – Pilotage financier de projet

EXERCICE 12

Un créateur d'entreprise fait les prévisions suivantes pour son premier exercice d'activité :

- Achat de MP 30 % du CA
- Salaires bruts 320 000 €
- Cotisations sociales 140 000 €
- Autres frais généraux 110 000 €
- Résultat de l'exercice 180 000 €

Etablissez le compte de résultat prévisionnel en faisant apparaître le chiffre d'affaires.

EXERCICE 13

Un créateur d'entreprise fait les prévisions suivantes pour son premier exercice d'activité :

- Achat de MP et fournitures 25 % du CA
- Cotisations sociales 40 % des salaires bruts
- Résultat de l'exercice 15 % du CA
- Salaires bruts 260 000 €
- Autres frais généraux 136 000 €

Etablissez le compte de résultat prévisionnel en faisant apparaître le chiffre d'affaires.

EXERCICE 14

Une entreprise vous communique les informations suivantes :

- Chiffre d'affaires facturé 499 000 €
- Frais généraux 277 000 €
- Achats de MP 67 300 €
- Stock final de MP 6000 €
- Stock initial de MP 00 €

Calculez le montant des achats utilisés, le montant des charges et le résultat de l'exercice.

